

# Open Strategy

Matzler / Stadler / Hautz / Friedrich von den Eichen / Anschober

2022

ISBN 978-3-8006-6942-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In den Übungen, die wir zum IMP Trend Radar durchgeführt haben, zeigte sich, dass die meisten etablierten Unternehmen die Bedeutung digitaler Technologien heruntergespielt hatten und Early Adoptern skeptisch gegenüberstanden. Andere wie Gallus hatten das Thema Digitalisierung sogar komplett ignoriert, weil sie in weiten Teilen nicht darauf vorbereitet waren. Einige wenige Führungskräfte des Unternehmens hatten dem Thema zwar Beachtung geschenkt, waren mit ihrer Warnung aber nicht durchgedrungen. Während der Übung prognostizierten mehrere externe Experten, dass verbesserte digitale Technologien und computerisierte Farb- und Druckköpfe den analogen Etikettendruck ersetzen würden. „Der Markt für Digitaldrucker wächst, während der Markt für analoge Drucker schrumpft“, stellte ein Experte fest. Die Führungskräfte von Gallus waren allerdings skeptisch; sie hielten die Digitalisierung für einen zu vernachlässigenden Trend oder gar eine Modeerscheinung. Doch die externen Expertinnen und Experten blieben hartnäckig. Ein Teilnehmer brachte sogar Fotos des ersten Digitaldruckers mit und präsentierte diese mit den Worten: „Andere Unternehmen sind deutlich weiter. Hier ist der Beweis.“ Das hatte Wirkung. Die Gruppe setzte den Punkt „Verbesserte digitale Technologien und leistungsstarke Farb- und Druckköpfe ersetzen den analogen Etikettendruck“ auf das IMP Trend Radar und wies ihm eine mittlere Wichtigkeit zu.

Nach dieser Erfahrung beschlossen die Verantwortlichen bei Gallus, jedes Jahr ein IMP Trend Radar zu erstellen. Dieses würde ihnen ermöglichen, zukünftige Herausforderungen objektiv zu bewerten und einen ganzheitlichen Blick auf die Dynamiken in der Branche zu werfen. Ein Manager des Unternehmens sollte die fünf Themenbereiche im Auge behalten, die identifizierten Trends regelmäßig überprüfen sowie nach neuen Ausschau halten. Diese Sensibilität für zukünftige Entwicklungen zahlte sich aus. Die Führungskräfte des Unternehmens bezogen das IMP Trend Radar zunehmend in ihre Überlegungen ein. So stellten sie zum Beispiel fest, dass sich der Digitaldruck innerhalb von fünf Jahren stärker verbreitet hatte als erwartet. 2016 wiesen sie ihm deshalb die größte Wichtigkeit innerhalb des Trend-Radars zu und leiteten entsprechende Maßnahmen ein. Mithilfe des IMP Trend Radar hatte das Unternehmen geschafft, was vielen anderen nicht gelungen war: Es hatte schwache Signale verfolgt und dann entschieden und zeitnah reagiert und war so der Disruption entkommen.

Um in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Welt bestehen zu können, müssen Unternehmen regelmäßig den Horizont scannen und Chancen identifizieren, interpretieren und ergreifen. Das IMP Trend Radar hat den Vorteil, dass Sie nicht auf eine einzige besonders kluge Prognose angewiesen sind, sondern aus einer Vielzahl von Vorhersagen, die in gewisser Weise etwas weniger präzise sind, ein genaueres Bild der Zukunft entwerfen können. Mit dem IMP Trend Radar nutzen Sie die Weisheit der Vielen und entwickeln ein ganzheitliches, gemeinsames Verständnis zukünftiger Entwicklungen, das spannende neue Geschäftsmodelle hervorbringen kann. Davon ausgehend können Sie Ihre Strategie dann mit Open-Strategy-Methoden weiterentwickeln, Ihre „Nightmare Competitors“ identifizieren und eine neue Geschäftslogik entwerfen. Mit diesen Themen werden wir uns in den nächsten Kapiteln noch genauer beschäftigen.

Keine Strategie kann die Zukunft sicher voraussagen. Doch indem Sie Externe am Prozess beteiligen und in einer strukturierten Diskussion mögliche Trends und Chancen identifizieren, wird Ihr Unternehmen wesentlich weitsichtiger, als Sie vielleicht denken. Ihre innovativen Geschäftsmodelle werden dies bestätigen.

## Experten sind keine Hellseher

Sie fragen sich vielleicht, warum Gallus den Workshop zum IMP Trend Radar mit der Unterstützung externer Akteure durchgeführt hat. Hätten die Verantwortlichen die Trends nicht auch selbst brainstormen und priorisieren und daraufhin eine Vision der Zukunft entwickeln können? Ja, natürlich. Dann wären sie jedoch nicht so frühzeitig auf die Bedrohung aufmerksam geworden, die die digitalen Technologien für das Unternehmen darstellten. Grundsätzlich können interne Akteure allein die Zukunft nie so gut vorhersagen wie eine Gruppe aus Internen und Externen zusammen. Und das liegt nicht etwa daran, dass sie zu wenig über ihre Branche wissen, sondern zu *viel*.

Für das Treffen strategischer Entscheidungen sind umfassende Erfahrungen in einem Geschäftsbereich, einer Branche oder auf einem Gebiet unabdingbar. Wenn es aber darum geht, die Zukunft zu entwerfen, können diese Erfahrungen extrem hinderlich sein. Im Sommer 1956 traf sich eine Gruppe renom-

mierter Wissenschaftler am Dartmouth College in Hanover, New Hampshire, um Ideen für Maschinen zu entwickeln, die die menschliche Intelligenz simulierten. Die Konferenz war die Geburtsstunde der künstlichen Intelligenz und löste eine erste Forschungswelle auf diesem Gebiet aus. 1965 behauptete der Nobelpreisträger Herbert A. Simon mit großer Überzeugung, dass „Maschinen in den nächsten 20 Jahren in der Lage sein werden, jegliche von Menschen verrichtete Tätigkeit auszuführen“<sup>3</sup>. Der Kognitionswissenschaftler Marvin Minsky, ein Pionier der KI-Forschung, war ähnlich euphorisch: „In drei bis acht Jahren wird es eine Maschine geben, die die allgemeine Intelligenz eines durchschnittlichen Menschen besitzt.“<sup>4</sup>

Einige Jahrzehnte später wissen wir: KI übersteigt die menschlichen Fähigkeiten in gewissen Bereichen, aber eine Maschine, die grundsätzlich so intelligent ist wie ein durchschnittlicher Mensch, muss erst noch entwickelt werden. Und die viel beachteten Fortschritte im Bereich des maschinellen Lernens wurden erst in den letzten zehn Jahren erzielt. Alles in allem hat sich der Traum von „superintelligenten“ Maschinen, die die gleiche Denkleistung wie Menschen erbringen können oder diese sogar übersteigen, „mit einer Geschwindigkeit von einem Jahr pro Jahr nach hinten verschoben“, konstatiert Nick Bostrom in seinem Buch *Superintelligenz*.<sup>5</sup> Futuristen, die sich mit der Möglichkeit einer allgemeinen künstlichen Intelligenz beschäftigten, glauben immer noch, dass diese in einigen Jahrzehnten erreicht sein könnte.<sup>6</sup>

Die Geschichte lehrt uns, dass beim Blick in die Zukunft Vorsicht angesagt ist. Denn sie enthält viele Beispiele, in denen Experten falsche, zu optimistische Prognosen angestellt haben. In einem Interview aus dem Jahr 1911 zeichnete Thomas Alva Edison, der Erfinder der Glühbirne, ein wundervolles Bild unseres heutigen Lebens: „Im 21. Jahrhundert werden Babys in einer Wiege aus Stahl in den Schlaf gewiegt, der Vater sitzt in einem Stuhl aus Stahl an einem Stahl Tisch, und im Zimmer der Mutter stehen lauter prächtige Möbel aus Stahl, denen durch raffinierte Lackierungen der Anschein von Palisander, Mahagoni oder einem anderen Holz verliehen wurde, das den Geschmack der Dame des Hauses trifft.“<sup>7</sup> Ich weiß ja nicht, wie es bei Ihnen zu Hause aussieht, aber unsere Kinder schlafen nicht in Wiegen aus Stahl, und auch sonst gehören Stahlmöbel nicht zu unserem häuslichen Inventar. Oder nehmen wir Steve Balmer, den ehemaligen CEO von Microsoft, der 2007 über das iPhone sagte: „Das iPhone wird nie im Leben einen bedeutenden Marktanteil erlangen. Niemals.“ Und in einem Interview mit CNBC spottete er: „Fünfhundert Dollar?

Komplett subventioniert? Durch einen Vertrag? Ich würde sagen, das ist das teuerste Telefon der Welt. Und für Geschäftskunden ist es unattraktiv, weil es keine Tastatur hat und damit kein gutes E-Mail-Gerät darstellt.“<sup>8</sup>

In anderen Situationen haben sich Experten dagegen als durchaus vorausschauend erwiesen. So prognostizierte Edison der Dampflokomotive das gleiche Schicksal wie dem mittlerweile ausgestorbenen Vogel Dodo, während Nikola Tesla 1926 die drahtlose Kommunikation vorhersagte. Grundsätzlich ist die Erfolgsbilanz von Experten aber gelinde gesagt eher mäßig. So hat Prakash Loungani, Wissenschaftler beim Internationalen Währungsfonds, herausgefunden, dass Ökonomen Rezessionen wiederholt nicht vorhergesehen haben. Einem Artikel der britischen Tageszeitung *The Guardian* zufolge ist „die Misserfolgsbilanz beim Vorhersagen von Rezessionen (...) beispiellos“<sup>9</sup>. Ein anderer Wissenschaftler lud 284 Expertinnen und Experten ein, die ihren Lebensunterhalt mit der „Kommentierung von oder Beratung zu politischen und ökonomischen Entwicklungen“ verdienten, und bat sie, Prognosen auf ihrem jeweiligen Gebiet anzustellen.<sup>10</sup> Sie generierten 82.361 Vorhersagen, von denen viele schlichtweg peinlich waren. In den Situationen, in denen die Experten überzeugt waren, dass ein Ereignis vollkommen oder so gut wie unmöglich war, trat dieses in 15 Prozent der Fälle ein. Waren sie dagegen überzeugt, etwas würde mit absoluter Sicherheit eintreffen, war dem in mehr als 25 Prozent der Fälle nicht so. Zudem waren die Experten weniger gut in der Lage, die Zukunft vorzusagen, wenn man ihnen drei zukünftige Szenarien zur Auswahl gab, als wenn man jemanden aus allen Szenarien beliebig hätte auswählen lassen. Oder wie es Louis Menand in einem Artikel im *New Yorker* formuliert: „Menschen, die sich beruflich damit beschäftigen, die Weltlage zu studieren, sind (...) schlechtere Prognostiker als Affen beim Dartspiel, die ihre Würfe gleichmäßig über die drei zur Auswahl stehenden Szenarien verteilen würden.“<sup>11</sup>

Auch Bürokraten sind schlechte Prognostiker. Im Rahmen einer Analyse von Hunderten öffentlichen Infrastrukturprojekten weltweit hat Bent Flyvbjerg von der Oxford University herausgefunden, dass sie sich fast alle nicht so entwickelt haben wie geplant. Stolze 90 Prozent der Projekte entpuppten sich als teurer als angenommen, wobei die Kosten 50 bis 100 Prozent über Plan lagen. Der Grund: Die Experten schätzten den Infrastrukturbedarf deutlich höher ein, in der Regel um 20 bis 70 Prozent.<sup>12</sup> Der Flughafen Berlin-Brandenburg sollte 2012 fertiggestellt werden und 1,9 Milliarden US-Dollar kosten. Zum

Zeitpunkt, zu dem wir diese Zeilen schreiben, belaufen sich die Kosten auf über 8 Milliarden US-Dollar, und der Flughafen eröffnete am 31. Oktober 2020 – eine Tatsache, die die Berliner zu der bissigen Aussage veranlasste, dass es vielleicht besser sei, die gesamte Stadt würde an einen funktionierenden Flughafen umziehen.<sup>13</sup> Der Eurotunnel zwischen Frankreich und Großbritannien überstieg die Baukosten um 80 Prozent, während die Auslastung nur halb so groß war wie angenommen. Und das Opernhaus in Sydney öffnete mit zehnjähriger Verspätung und verschlang eine Summe, die das Zehnfache der prognostizierten Kosten betrug.<sup>14</sup>

Warum überschätzen sich Bürokraten (und damit auch Unternehmenslenker und andere Experten) so häufig? Pech spielt eine Rolle, doch Flyvbjerg bietet zwei weitere interessante Erklärungen an: Verantwortliche im öffentlichen Dienst gründen ihre Entscheidungen und Prognosen häufig auf einen „wahnhaften Optimismus, statt rational die Chancen, Risiken und Wahrscheinlichkeiten abzuwägen. Sie überschätzen die Vorteile und unterschätzen den finanziellen und zeitlichen Aufwand. Sie entwerfen unwillkürlich Erfolgsszenarien und übersehen die Gefahr, Fehler zu machen und falsche Berechnungen anzustellen.“<sup>15</sup> In Unternehmen ist diese Optimismusverzerrung (Optimism Bias) omnipräsent. In den Vereinigten Staaten bestehen lediglich 35 Prozent der Kleinunternehmen länger als fünf Jahre. Doch auf die Frage, ob ein „Unternehmen wie das Ihre“ es schaffen würde, schätzten US-amerikanische Gründerinnen und Gründer die Überlebenschancen mit 60 Prozent ein. Nach den Erfolgsaussichten ihres eigenen Business gefragt, bezifferte ein Drittel von ihnen das Risiko zu scheitern sogar mit 0 Prozent.<sup>16</sup> Wie die Columbia-Professorin Rita McGrath beobachtet hat, neigen Menschen stark dazu, Anzeichen von Veränderung zu ignorieren und so zu tun, als sei alles in Ordnung. Oder um es mit den Worten von George Day und Paul Schoemaker zu sagen: „Je intelligenter wir sind, umso besser gelingt es uns, wichtige Signale und drohendes Unheil wegzuarargumentieren.“<sup>17</sup>

Es gibt jedoch ein einfaches Mittel gegen Optimismusverzerrung: eine Außen-seiterperspektive einnehmen. Planerinnen und Prognostiker liegen mit ihren Schätzungen so oft daneben, weil sie sich beim Entwickeln zukünftiger Szenarien häufig zu sehr auf Einzelheiten konzentrieren. Sie gehen davon aus, dass alles genau nach Plan verlaufen wird, und ignorieren dabei „distributionelle Informationen“ (Informationen über andere mögliche Ergebnisse aus einem großen Pool ähnlicher Projekte). „Die verbreitete Tendenz, distributionelle In-

formationen zu unterschätzen oder zu ignorieren, ist vielleicht die größte Fehlerquelle beim Erstellen von Prognosen“, so Flyvbjerg. „Planer sollten sich deshalb besonders bemühen, das Prognoseproblem so zu umreißen, dass sie alle zur Verfügung stehenden distributionellen Informationen nutzen können.“<sup>18</sup> Beim Treffen von Vorhersagen auf Vergleichsdaten zurückzugreifen erscheint eingängig, dennoch tun dies viele Planer bei öffentlichen Projekten nicht – und Unternehmensverantwortliche ebenso wenig. Indem Entscheiderinnen und Entscheider ihren Strategieprozess jedoch im Rahmen des IMP Trend Radar öffnen, können sie Außenperspektiven einbeziehen und Erkenntnisse aus ähnlichen Erfahrungen berücksichtigen.

Flyvbjerg nennt noch einen weiteren Grund, warum sich Prognostiker so häufig irren: strategische Fehlinterpretationen. Ihm zufolge „betonen [Führungskräfte und Projektverantwortliche] aus strategischen Gründen die Vorteile und spielen die Kosten herunter, in der Hoffnung, dass ihr Projekt und nicht das ihrer Mitbewerber bewilligt und finanziert wird“<sup>19</sup>. Im Businesskontext lässt sich das häufig beobachten: Bei strategischen Projekten oder Entscheidungen führt das Eigeninteresse der Akteure häufig dazu, dass sie das Potenzial eines Projekts oder einer Idee künstlich aufblähen, weit mehr als die Daten es erlauben. Das ist besonders problematisch, wenn die Projektverantwortlichen über mehr Informationen verfügen als die Entscheider. Flyvbjerg beschreibt diese Dynamik treffend als „Survival of the Unfittest“: Je mehr die Projektverantwortlichen die Kosten unterschätzen und den Nutzen überschätzen, desto eher erhalten sie grünes Licht für ihr Vorhaben.

Um strategischen Fehlinterpretationen in öffentlichen Infrastrukturprojekten vorzubeugen, plädiert Flyvbjerg für mehr Offenheit. Die Verantwortlichen könnten Prognosen und Business Cases unabhängigen Peer Reviews unterziehen, öffentliche Anhörungen veranstalten, bei denen Stakeholder und andere Interessierte Kritik äußern, oder Fachkonferenzen abhalten, bei denen die Prognostiker ihre Projekte und Annahmen vorstellen und verteidigen. Flyvbjerg zufolge müssen Unternehmenslenker Gelegenheiten schaffen, bei denen Externe die internen Experten, die normalerweise für die Projekte verantwortlich sind, herausfordern, und mit einem breiteren Set an zukunftsrelevanten Daten konfrontieren. Wie wir gesehen haben, wird das IMP Trend Radar genau dieser Art von Herausforderung gerecht.

Optimismusverzerrung und strategische Fehlinterpretationen führen dazu, dass Prognostiker die schwachen Signale nicht früh genug erkennen und Unternehmen deshalb nicht frühzeitig reagieren können, sondern zu abruptem oder gar drastischem Handeln gezwungen sind.<sup>20</sup> Doch selbst wenn Strategen diese schwachen Signale erkennen, heißt das noch nicht, dass sie sie auch richtig interpretieren. Aufgrund ihrer kognitiven Verzerrung ziehen sie die Schlussfolgerung, die ihrer Sache am meisten dient oder am plausibelsten ist.<sup>21</sup> Sie suchen, lesen, interpretieren und erinnern sich an Informationen, die ihre Annahmen bestätigen (Bestätigungsfehler). Sie messen der ersten Information, die sie erhalten, zu viel Gewicht bei (Ankereffekt). Sie interpretieren Informationen auf eine bestimmte Art und Weise, weil sie Verluste fürchten, und ignorieren dabei die möglichen Gewinne, die alternative Handlungsoptionen mit sich bringen könnten (Verlustaversion). Sie schenken der Meinung von Autoritätspersonen eher Glauben, egal was diese inhaltlich besagt, oder halten andere mehr für Autoritätspersonen, als diese es selbst tun (Autoritäts-Bias). Sie diskutieren Informationen, über die alle Gruppenmitglieder verfügen, stärker als Informationen, die nur ein Teil der Gruppe besitzt (Nennungsvorteil geteilter Information). In Gruppen kann das Streben nach Harmonie und Konformität zu dysfunktionalen Konsensentscheidungen führen (Gruppendenken).

Wenn Unternehmensverantwortliche Signale richtig interpretieren und daraus Trends ableiten wollen, müssen sie diesen und anderen persönlichen und sozialen Verzerrungen besondere Aufmerksamkeit schenken. George Day und Paul Schoemaker empfehlen Unternehmenslenkern, konkurrierende Hypothesen zu entwickeln und zu überprüfen, um versteckte Verzerrungen zu erkennen und zu korrigieren. Den Strategieprozess zu öffnen und verschiedenste (externe) Ansichten einzubeziehen ist dabei essentiell. Wenn wir die „Außenseiterperspektive“ einnehmen und die Weisheit größerer Gruppen nutzen, sind wir in der Lage, die richtigen Signale frühzeitig zu erkennen und unsere Reaktionsfähigkeit zu verbessern. Oder wie Linus' Gesetz der Softwareentwicklung besagt: „Alle Bugs sind trivial, wenn man nur genügend Entwickler hat.“



## Erinnerungen an die Zukunft

Schwache Signale und Trends zu erkennen ist eine Sache, diese aber auch korrekt zu interpretieren eine andere. Wir werden häufig überrascht, nicht weil wir die Signale nicht erkannt haben, sondern weil wir uns zu schnell mit der bequemsten oder plausibelsten Schlussfolgerung zufriedengeben.<sup>22</sup> Als Beispiel kann folgendes Ereignis während des Angriffs auf Pearl Harbor dienen: „Am Morgen des 7. Dezember 1941 vernahm der Kapitän des Zerstörers USS Ward dumpfe Explosionsgeräusche aus Richtung Pearl Harbor auf dem Festland. Dieser Kapitän hatte gerade erst Wasserbomben auf ein feindliches U-Boot abgeworfen, das versucht hatte, in den Hafen einzudringen, und es offensichtlich versenkt. Als er jedoch die Explosionen hörte – er befand sich gerade auf der Rückfahrt in den Hafen –, sagte er an seinen Korvettenkapitän gewandt: „Ich schätze, sie sprengen die neue Straße von Pearl Harbor nach Honolulu.“ Obwohl er erst am Morgen Berührung mit einem feindlichen U-Boot gehabt hatte, interpretierte er die Explosionen, wie er es in Friedenszeiten getan hätte, und erkannte so die Anzeichen der ersten Kriegshandlungen zwischen den Vereinigten Staaten und Japan nicht.<sup>23</sup>

Fehlinterpretationen basieren auf einer Reihe von individuellen und gesellschaftlichen kognitiven Verzerrungen, wie gerade beschrieben. Diese kognitiven Verzerrungen sollten wir bei der Interpretation von Signalen und Trends berücksichtigen. Sobald wir Signale erkennen, müssen wir sie mit Sinn füllen. Damit Unternehmensverantwortliche nicht zu einer einzigen oder falschen Einschätzung gelangen, sollten sie bewusst miteinander konkurrierende Hypothesen aufstellen und diese überprüfen, argumentieren Paul Shoemaker und Georgy Day in einem Artikel, der in der MIT Sloan Management Review erschienen ist.<sup>24</sup> Um Gruppendenken zu vermeiden, sollten sie den Autoren zufolge die kollektive Intelligenz des Unternehmens anzapfen und die Beschäftigten am Prozess beteiligen. Und um die im Unternehmen vorherrschende Meinung infrage zu stellen, empfiehlt es sich, verschiedene Szenarien zu entwickeln. Bevor wir Ihnen ein Tool vorstellen, mit dem Sie sich die Weisheit der Vielen zunutze machen können, um in die Zukunft zu blicken, sehen wir uns noch eine interessante Perspektive zum Thema Prognosen an: Zeitreisen werden vielleicht niemals möglich sein – zumindest nicht physisch. Gedanklich können wir aber sehr wohl durch die Zeit reisen. 1985