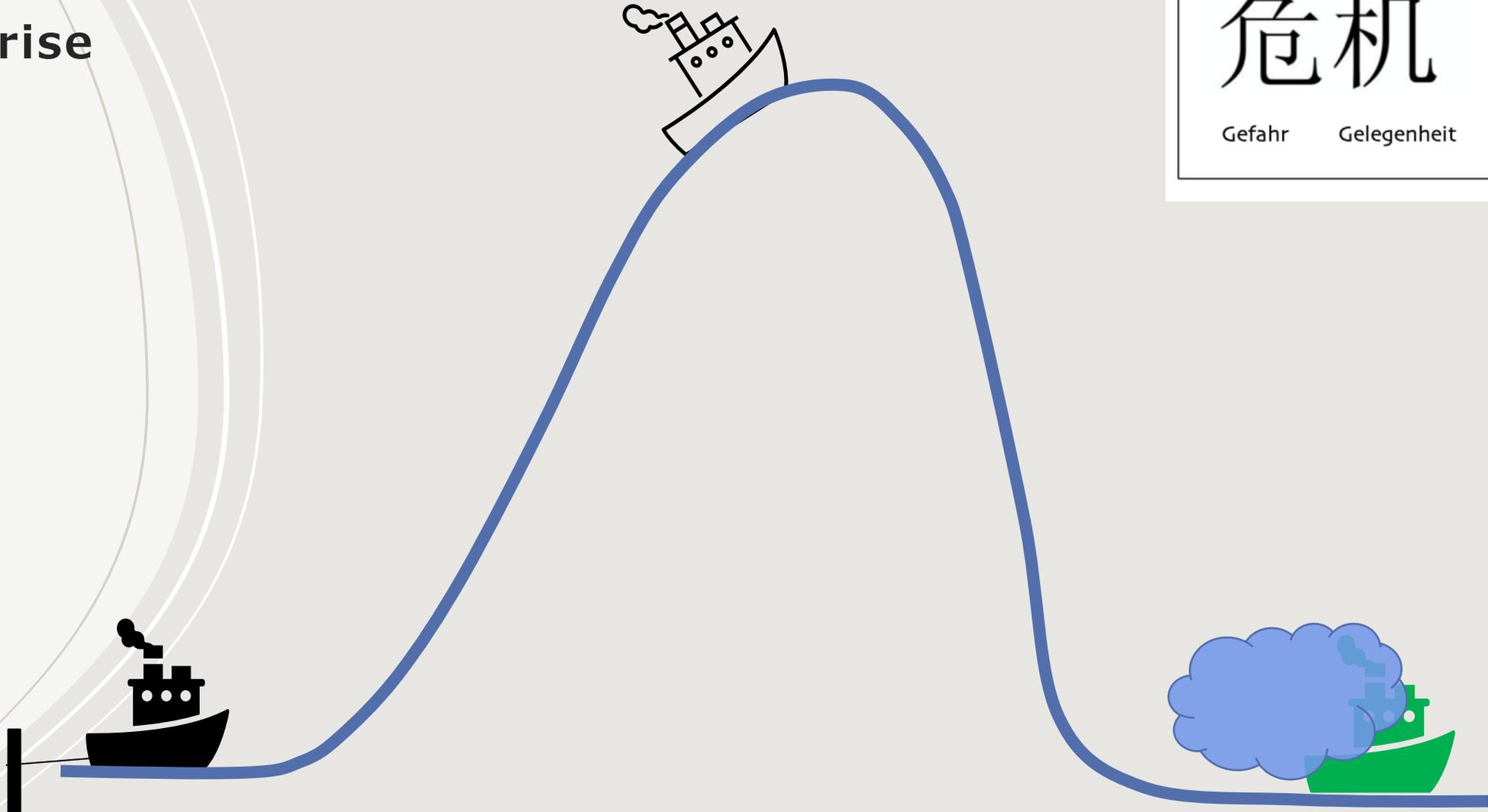


# Strategische Planung in unsicheren Zeiten

STEFAN BEHR

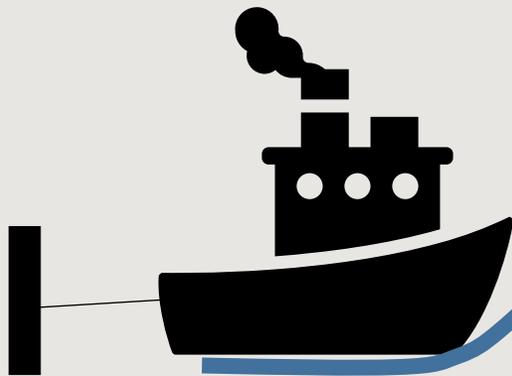
# Die Reise durch die Krise



KRISE

# 危机

Gefahr    Gelegenheit



## Strategie des Aussitzens oder

WARUM NICHT IM HAFEN BLEIBEN BIS DAS UNWETTER VORBEI IST?

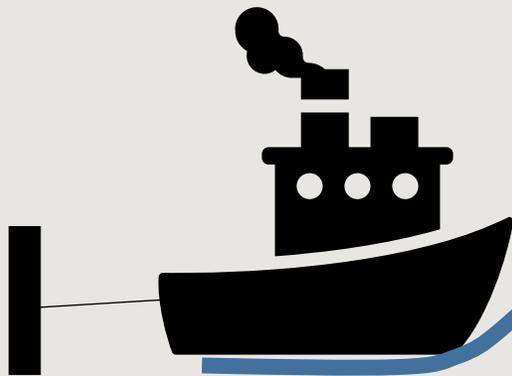
### VORTEILE

„Man vermeidet katastrophale Fehlentscheidungen.“

„Man kann für Folgen des Handelns nicht zur Verantwortung gezogen werden.“

„Wie soll man planen, wenn man nicht weiß, wie die Lage sich entwickelt.“

„Wenn du dich bewegst, musst du wissen wohin.  
Wenn du dich nicht bewegst, musst du wissen, warum.“  
Holm Friebe („Die Stein Strategie“)



## Strategie des Aussitzens oder

WARUM NICHT IM HAFEN BLEIBEN, BIS DAS UNWETTER VORBEI IST?

### VORTEILE

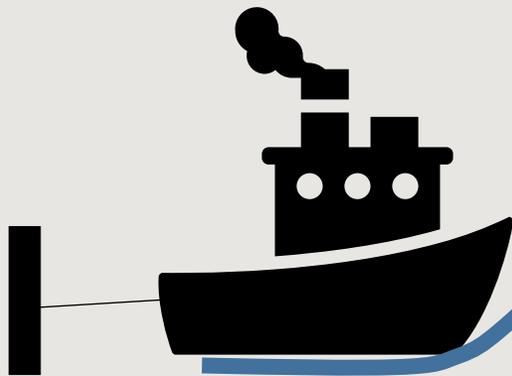
„Man vermeidet katastrophale Fehlentscheidungen.“ Holm Friebe

„Man kann für Folgen des Handelns nicht zur Verantwortung gezogen werden.“

“Von den Steinen lernen, heißt liegen lernen.“ Robert Gernhardt

„Wie soll man planen, wenn man nicht weiß, wie die Lage sich entwickelt.“

ABER WAS SIND DIE NACHTEILE EINER SOLCHEN HALTUNG?



Im Hafen bleiben, ist keine sichere Strategie...

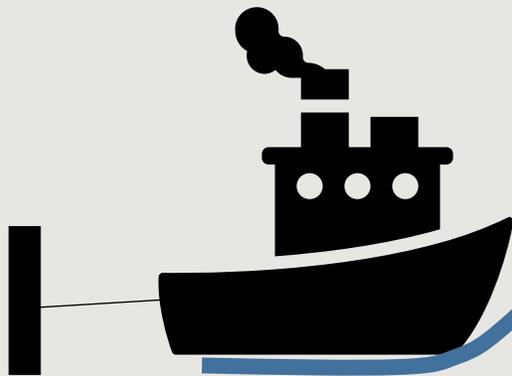
## Sturm "Emma" zerstört 80 Boote in walisischem Hafen

Das Sturmtief, das am Wochenende zusätzlich zur Kältewelle auf Großbritannien traf, hat die Holyhead Marina in der Nähe von Liverpool besonders hart getroffen

*Kristina Müller am 05.03.2018*



Sue Williams



[Home](#) > [News & Lookout](#) > [Lookout](#) > [2017](#) > [10](#) > [Schiffe im Sturm – Inte...](#) 20. OKT. 2017

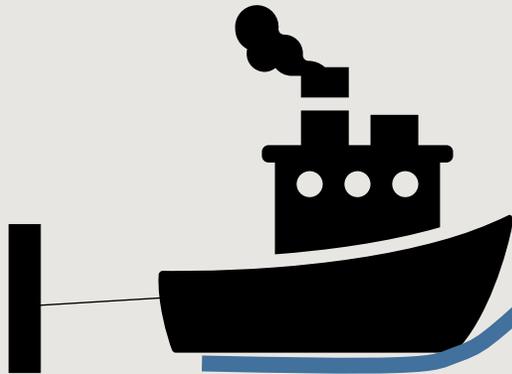
## Schiffe im Sturm – Interview mit Kapitän Henri Scheer

Viel ist in den vergangenen Wochen über die zerstörerische Kraft tropischer Wirbelstürme an den Küsten und Inseln der Karibik und der US-Südostküste berichtet worden. Wie die Hapag-Lloyd Flotte mit dieser Situation umgeht, erzählt Kapitän Henri Scheer in diesem Interview.

### Wäre es nicht eine Option, vor aufziehenden Stürmen in einem Hafen Zuflucht zu suchen?

Nein, für sehr große Schiffe gibt es im Sturm keinen „sicheren Hafen“. Dort sind sie den Naturgewalten ausgeliefert, ohne manövrieren zu können. Das Risiko, das Schiff und auch die wertvollen Hafenanlagen zu beschädigen oder zu zerstören, ist hoch. Deswegen fordern einige Häfen mit bedeutender Infrastruktur die Schiffe sogar auf, den Hafen vor dem Sturm zu verlassen. Und es stimmt: der sicherste Ort für ein Containerschiff bei Sturm ist die offene See. Dort können wir dem schlimmsten Wetter ausweichen und das Schiff so zu Wind und Welle positionieren, das es möglichst wenig exponiert ist.

„Wer nicht gestaltet,  
wird gestaltet!“  
Sonja Radatz



**Hapag-Lloyd** Home Kontakt Karriere Presse Investor Relations DE Login

Produkte Dienste & Trades Büros & Lokale Infos **News & Lookout** Über uns Online Business In Webseite finden

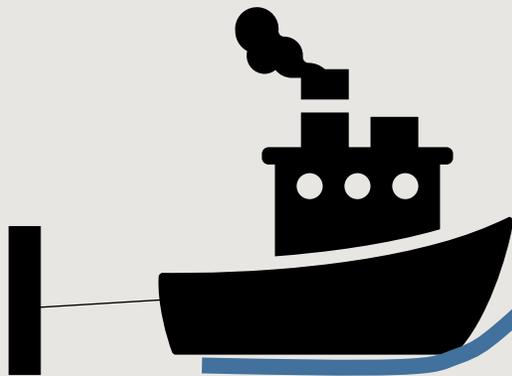
Home > News & Lookout > Lookout > 2017 > 10 > Schiffe im Sturm – Inte... 20. OKT. 2017

## Schiffe im Sturm – Interview mit Kapitän Henri Scheer

Viel ist in den vergangenen Wochen über die zerstörerische Kraft tropischer Wirbelstürme an den Küsten und Inseln der Karibik und der US-Südostküste berichtet worden. Wie die Hapag-Lloyd Flotte mit dieser Situation umgeht, erzählt Kapitän Henri Scheer in diesem Interview.

**Wäre es nicht eine Option, vor aufziehenden Stürmen in einem Hafen Zuflucht zu suchen?**

Nein, für sehr große Schiffe gibt es im Sturm keinen „sicheren Hafen“. Dort sind sie den Naturgewalten ausgeliefert, ohne manövrieren zu können. Das Risiko, das Schiff und auch die wertvollen Hafenanlagen zu beschädigen oder zu zerstören, ist hoch. Deswegen fordern einige Häfen mit bedeutender Infrastruktur die Schiffe sogar auf, den Hafen vor dem Sturm zu verlassen. Und es stimmt: der sicherste Ort für ein Containerschiff bei Sturm ist die offene See. Dort können wir dem schlimmsten Wetter ausweichen und das Schiff so zu Wind und Welle positionieren, das es möglichst wenig exponiert ist.



## WARUM MAN GRUNDSÄTZLICH DARÜBER NACHDENKEN SOLLTE IN UNSICHEREN ZEITEN IN EIN HANDELN ZU KOMMEN:

**O**hne Stressoren altern Unternehmen und werden fragil. Krisen zwingen Unternehmen sich weiter zu entwickeln. (siehe Nassim Taleb)

**S**ysteme springen nach großen Krisen plötzlich in eine neue Form. Wer in der Krise agiert, positioniert sich für die Zeit danach.

**W**er in Krisen agiert und sein Unternehmen durchbringt, hat automatisch eine (Teil-) Resilienz entwickelt.

Zukunft entsteht in der Frage, wie wir  
– als Kultur, Zivilisation, aber auch als  
Menschen, als Individuen – auf Krisen  
reagieren.  
Matthias Horx



WARUM MAN GRUNDSÄTZLICH DARÜBER  
NACHDENKEN SOLLTE IN UNSICHEREN ZEITEN IN  
EIN HANDELN ZU KOMMEN:

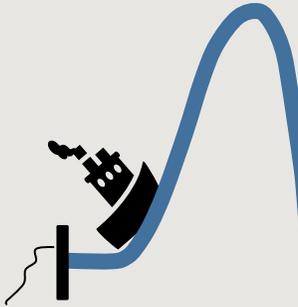
**K**risen sind LERNZEIT. Wer agiert sammelt mehr  
Erfahrungswissen. Fehler werden eher verziehen.

**W**er in Krisen agiert und sein Unternehmen durch-  
bringt, hat automatisch eine (Teil-) Resilienz entwickelt.

**S**ysteme springen nach großen Krisen plötzlich in eine  
neue Form. Wer in der Krise agiert, positioniert sich für  
die Zeit danach.



WARUM FÄLLT ES UNS IN KRISEN SO SCHWER STRATEGISCH ZU (RE)AGIEREN?



WARUM FÄLLT ES UNS IN KRISEN SO SCHWER STRATEGISCH ZU (RE)AGIEREN?

## MANAGEMENT IN „NORMALER“ ZEIT

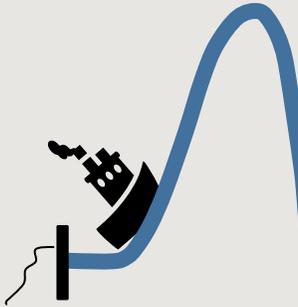
Zielvereinbarungen

Übersichtliches, berechenbares Risiko

Controlling

=

Handeln auf der Basis bewährter Strategien



## WARUM FÄLLT ES UNS IN KRISEN SO SCHWER STRATEGISCH ZU (RE)AGIEREN?

### MANAGEMENT IN „NORMALER“ ZEIT

Zielvereinbarungen

Übersichtliches, berechenbares Risiko

Controlling

=

Handeln auf der Basis bewährter Strategien



### HERAUSFORDERUNGEN IN DER KRISE

Unvorhersehbarkeit

Geringe Datenlage bzw. Erfahrungswerte

Hohe Dynamik

=

Bisherige Strategien funktionieren nicht mehr

Unvorhersehbarkeit

Planbarkeit

Die Grenze des Planbaren

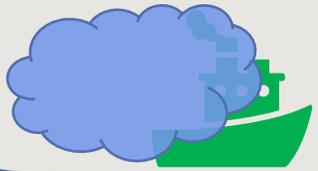
PROZESSMUSTER  
WECHSEL

Pläne,  
Controlling

Ziele,  
Erfahrungen

**BEWÄHRTE STABILITÄT**

Prozessoptimierung



Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

---

**REFORMULIEREN**

Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

---

## REFORMULIEREN IN DER KRISE

### **MISSION**

Wie lautet der zentrale Auftrag unserer Unternehmung?

### **RESSOURCEN**

Wie kann ich meine Kernkompetenzen in der gegenwärtigen Situation einsetzen?  
Welche Ressourcen habe ich zur Verfügung?

### **CHANCEN**

Welche Leistungen kann ich aktuell erbringen?  
Was wird aktuell gebraucht?  
Wo ergeben sich neue Aufgaben?  
Wo tauchen neue Möglichkeiten auf?  
Wie rette ich meine Unternehmung?

Außerdem: welche Schwachstellen und Bedrohungen hat unsere Unternehmung?

Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

## TOWS - MATRIX

Quelle: Ralph Scheuss

危机

Ressourcen

Fragilitäten  
(Schwachstellen)

<b>TOWS</b>	<b>Chancen</b> (O Opportunities)	<b>Gefahren</b> (T Threats)
<b>Stärken</b> (S Strengths)	<b>Maxi-Maxi-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Chancen zu erschliessen?</i>	<b>Maxi-Mini-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Gefahren erfolgreich zu begegnen?</i>
<b>Schwächen</b> (W Weaknesses)	<b>Mini-Maxi-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Chancen besser nutzen zu können?</i>	<b>Mini-Mini-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Gefahren erfolgreich meistern zu können?</i>

Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

## TOWS - MATRIX

Quelle: Ralph Scheuss

**Ressourcen**

**Fragilitäten**  
(Schwachstellen)

<b>TOWS</b>	<b>NEUE FÖRDERMITTEL</b>	<b>Gefahren</b> (T Threats)
<b>Stärken</b> (S Strengths)	<b>Maxi-Maxi-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Chancen zu erschliessen?</i>	<b>Maxi-Mini-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Gefahren erfolgreich zu begegnen?</i>
<b>Keine Antragserfahrung</b>	<b>Mini-Maxi-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Chancen besser nutzen zu können?</i>	<b>Mini-Mini-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Gefahren erfolgreich meistern zu können?</i>

危机

# Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

<b>TOWS</b>	<b>NEUE FÖRDERMITTEL</b>	<b>Gefahren</b> (T Threats) <small>Welche Gefahren zeichnen sich ab?</small>
<b>Stärken</b> (S Strengths) <small>Auf Wettbewerbsvorteile setzen wir?</small>	<b>Maxi-Maxi-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Chancen zu erschliessen?</i>	<b>Maxi-Mini-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Gefahren erfolgreich zu begegnen?</i>
<b>Keine Antragserfahrung</b>	<b>Mini-Maxi-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Chancen besser nutzen zu können?</i>	<b>Mini-Mini-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Gefahren erfolgreich meistern zu können?</i>

## TOWS - MATRIX



### Lösungsansätze

Lösungsansätze	+	-	Skalieren 1-10
1. Beauftragung externe Konzeptschreiberin	Chancenverbesserung, schnell	teuer	8
2. Suche nach kompetentem Kooperationspartner			
3. Recherche / Fortbildung			

Anschließend Erstellen einer Liste mit allen Maßnahmen und einer Skalierung in Bezug auf die Absicherung der Mission.

Was, wenn operative Ziele nicht mehr funktionieren?

## TOWS - MATRIX

Quelle: Ralph Scheuss

危机

Ressourcen

Fragilitäten  
(Schwachstellen)

TOWS	Chancen (O Opportunities)	Gefahren (T Threats)
Stärken (S Strengths)	<b>Maxi-Maxi-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Chancen zu erschliessen?</i>	<b>Maxi-Mini-Strategie</b> <i>Können wir besondere Stärken nutzen, um Gefahren erfolgreich zu begegnen?</i>
Schwächen (W Weaknesses)	<b>Mini-Maxi-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Chancen besser nutzen zu können?</i>	<b>Mini-Mini-Strategie</b> <i>Welche Schwächen müssen wir beseitigen, um Gefahren erfolgreich meistern zu können?</i>

Unvorhersehbarkeit

Planbarkeit

Die Grenze des Planbaren

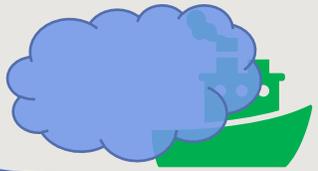
PROZESSMUSTER  
WECHSEL

Pläne,  
Controlling

Ziele,  
Erfahrungen

**BEWÄHRTE STABILITÄT**

Prozessoptimierung



PROZESSMUSTER

---

WECHSEL

## PROZESSMUSTER

---

### WECHSEL

Ein Prozessmusterwechsel ist eine Form der Veränderung in der bestehende Ordnungsmuster gebrochen und durch neue Muster ersetzt werden.



*Eine einmal für ein Problem gefundene Lösung wird zu einem Muster, das in Variation immer wieder reproduziert, optimiert und variiert wird.*

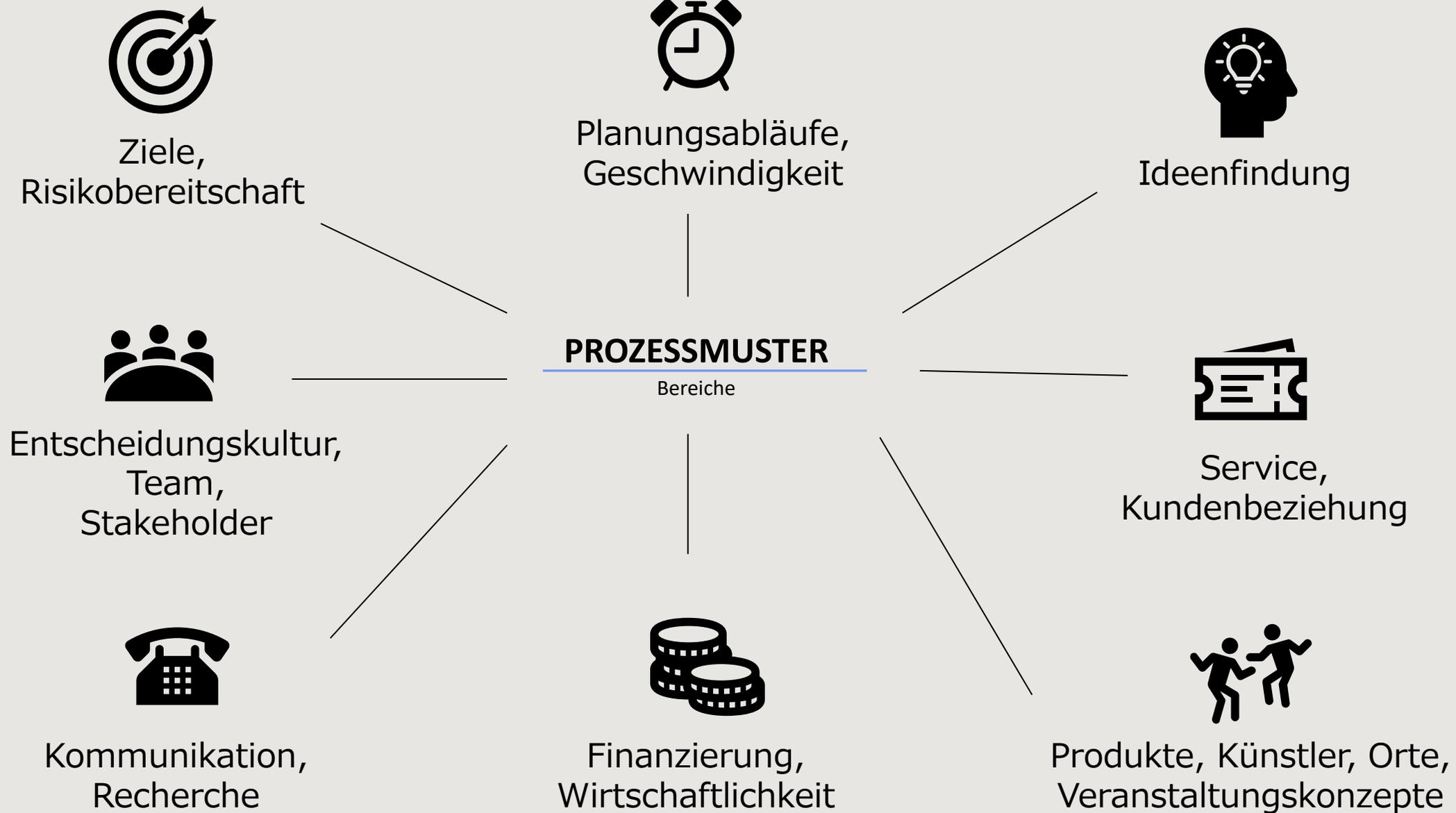
Siehe auch die Arbeiten zur Mustersprache von Christopher Alexander

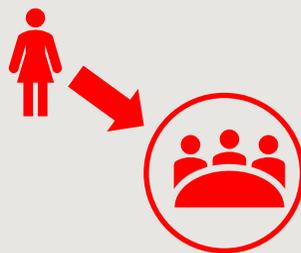
## PROZESSMUSTER

---

### WECHSEL

Ein Prozessmusterwechsel ist eine Form der Veränderung in der bestehende Ordnungsmuster gebrochen und durch neue Muster ersetzt werden.





Teams auf **Augenhöhe**

**Betroffene** zu Beteiligten machen



**Team**

**Andersdenker** suchen und in den Ideenfindungsprozess integrieren

**Selbstorganisation** fördern

**Ideenfindung**



**Ideenentwicklungstools** nutzen:  
TRIZ, Design Thinking..

**Fehlertoleranz-Kultur**





IDEENENTWICKLUNG

---

**TOOLS**



IDEENENTWICKLUNG

---

**TOOLS**

**TRIZ**

TRIZ - Abkürzung für den russischen Begriff des erfinderischen Problemlösens. Der federführende Entwickler von *TRIZ* war der Patentingenieur Genrich Altschuller (1929 – 1998)



TOOLS

---

# TRIZ

## AUFLÖSEN VON WIDERSPRÜCHEN

„Bestimmte Anforderungen an eine Lösung konkurrieren miteinander.“

Durch das Auflösen von Widersprüchen entstehen innovative Lösungen!

1. Identifizieren Sie die scheinbar unvereinbaren Widersprüche.
2. Beschreiben Sie jeden Widerspruch ausführlich mit den Parametern der Anforderungen.
3. Lassen Sie sich nicht auf Kompromisse ein!
4. Finden Sie Lösungen, die beide Anforderungen (innovativ) miteinander vereinbar macht!



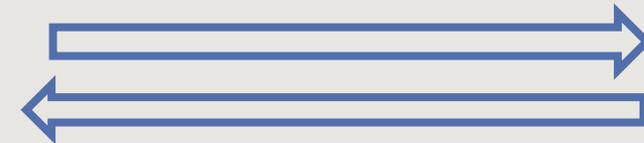
TOOLS

---

# TRIZ

Um wirtschaftlich zu sein, brauche ich für die Veranstaltung „X“-Besucher. Die aktuell zulässigen Zuschauerbegrenzungen lassen dies aber nicht zu.

Besucherbegrenzung



Wirtschaftlichkeit der Veranstaltung



TOOLS

---

# TRIZ

## Wirtschaftlichkeit von Veranstaltungen versus Zuschauerbegrenzungen

**Um wirtschaftlich zu sein, brauche ich für die Veranstaltung „X“ – Besucher. Das ergibt sich aktuell daraus, dass...**

- +sich die Veranstaltung durch Eintritte finanzieren muss.
- +die Kosten der Veranstaltung „Y“ betragen
- +die Eintritte nur in „Z“ Summe zu - erzielen sind.

**Die zulässigen Zuschauerbegrenzungen lassen zu geringe Besucherzahlen zu. Das ergibt sich aktuell daraus, dass...**

- +unsere Räume nicht mehr m<sup>2</sup> haben.
- +momentanen Anordnungen dies vorschreiben.
- +die Lüftung nicht mehr Besucher erlaubt.

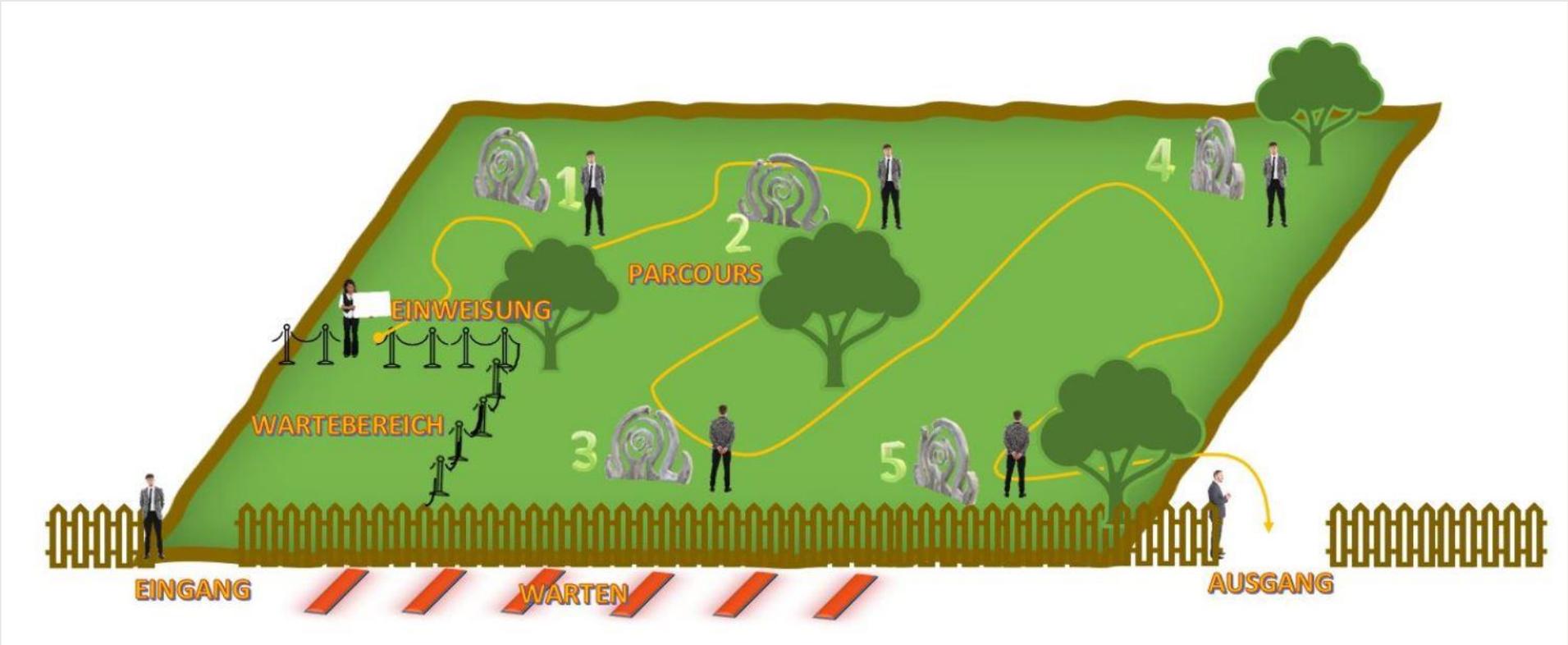
Mit welchen Ideen lassen sich die Widersprüche auflösen?



TOOLS

# TRIZ

Theaterparcours Theater ANU





TOOLS

# TRIZ

BTS Boygroup, Corea 2020

## BANG BANG CON - THE LIVE

14. Juni 2020

Bisher größtes kostenpflichtiges  
ONLINE – KONZERT

über 750.000 Zuschauern

ca. 19,5 Mio Dollar Umsatz

Eintrittspreis: 26 Dollar





TOOLS

# TRIZ

ahgz

## Schnelltest soll Events retten

Von Raphaela Kwidzinski | Donnerstag, 15. Oktober 2020



Enormer Zeitgewinn: Die Tests der Firma Nal von Minden könnten das Event- und Übernachtungsgeschäft wieder ankurbeln

**In Österreich testen erste Hotels mit einem neuartigen Verfahren. Dabei steht nach 15 Minuten fest, ob jemand das Coronavirus in sich trägt.**



TOOLS

---

# TRIZ

## Wirtschaftlichkeit von Veranstaltungen versus Zuschauerbegrenzungen

Um wirtschaftlich zu sein, brauche ich für die Veranstaltung „x“-Besucher.  
Das ergibt sich aktuell daraus, dass...

- +sich die Veranstaltung durch Eintritte finanzieren muss.
- +die Kosten der Veranstaltung beträgt „Y“.
- +die Eintritte „z“ betragen.

Die zulässigen Zuschauerbegrenzungen lassen dies aber nicht zu.  
Das ergibt sich aktuell daraus, dass...

- +unsere Räume nicht mehr m<sup>2</sup> haben.**
- +momentanen Anordnungen dies vorschreiben.**
- +die Lüftung nicht mehr Besucher erlaubt.**



TOOLS

# TRIZ

## Liste von Lösungsprinzipien

- |                       |                        |                 |
|-----------------------|------------------------|-----------------|
| 01 Wiederholung       | 14 Formatänderung      | 27 Vorziehen    |
| 02 Verschiebung       | 15 Verkleinern         | 28 Exklusivität |
| 03 Vereinfachen       | 16 Vergrößern          | 29 Verbinden    |
| 04 Verteilen          | 17 Juristische Klärung | 30 Ortswechsel  |
| 05 Ausstattung        | 18 Ausnahmegenehmigung | 31 Austauschen  |
| 06 Online             | 19 Kooperationen       | 32 Auflösen     |
| 07 Hybrid             | 20 Politische Arbeit   | 33 ...          |
| 08 On Demand          | 21 Testen              | 34 ...          |
| 09 Drittmittel        | 22 Impfnachweis        | 35 ...          |
| 10 Verhandlungen      | 23 Medikamente         | 36 ...          |
| 11 Eintrittshöhe      | 24 Technische Lösungen | 37 ...          |
| 12 Mehrfachverwertung | 25 Interpretation      | 38 ...          |
| 13 Versichern         | 26 Qualifikation       | 39 ...          |
|                       |                        | 40 ...          |



TOOLS

# TRIZ

## Wirtschaftlichkeit von Veranstaltungen versus Zuschauerbegrenzungen

WIRTSCHAFTLICHKEIT	Nr.	Prinzip	Ideen	Skalieren 1-10
+Sich die Veranstaltung durch Eintritte finanzieren muss.	09 12	Drittmittel Mehrfachverw.	„Neustart Kultur“ Corona Promovideo	8 4
+Die Kosten der Veranstaltung beträgt „Y“.	03	Vereinfachen	Unplugged Concert	9
+Die Eintritte „z“ betragen.	28	Exklusivität	Exklusives Angebot	6



IDEENENTWICKLUNG

---

**TOOLS**

# **DESIGN THINKING**

Die u.a. vom Stanford-Professor David Kelley Methode «Design Thinking» ist eine systematische Herangehensweise zur Lösung komplexer Problemstellungen. Dabei stehen neben der Effizienz der Methode vor allem **nutzerorientiertes Erfinden** im Zentrum des Prozesses.



Tools der Methode

---

## DESIGN THINKING



### „Multidisziplinäre Teams“

**B**ildung heterogener Teams  
aus 5-6 Personen

**U**nterschiedliche  
Kompetenzen

**N**eugier und Offenheit

**E**xterne Mitdenker suchen  
(emphatisch und kreativ)



### „Prototyping“ & „Test“

**A**nfassbare, erlebbare  
Zwischenergebnisse

**R**ollenspiele, Storyboards,  
Simulationen, Probebetrieb

**F**eedback

**I**teratives Arbeiten

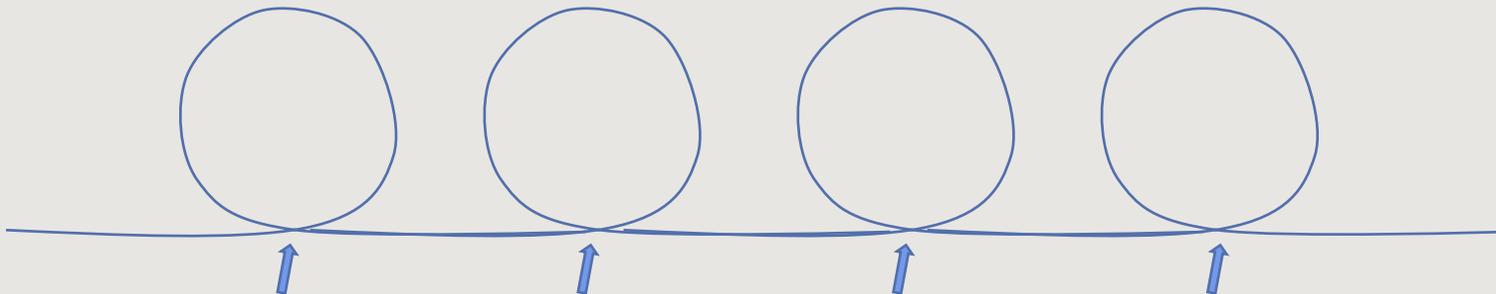


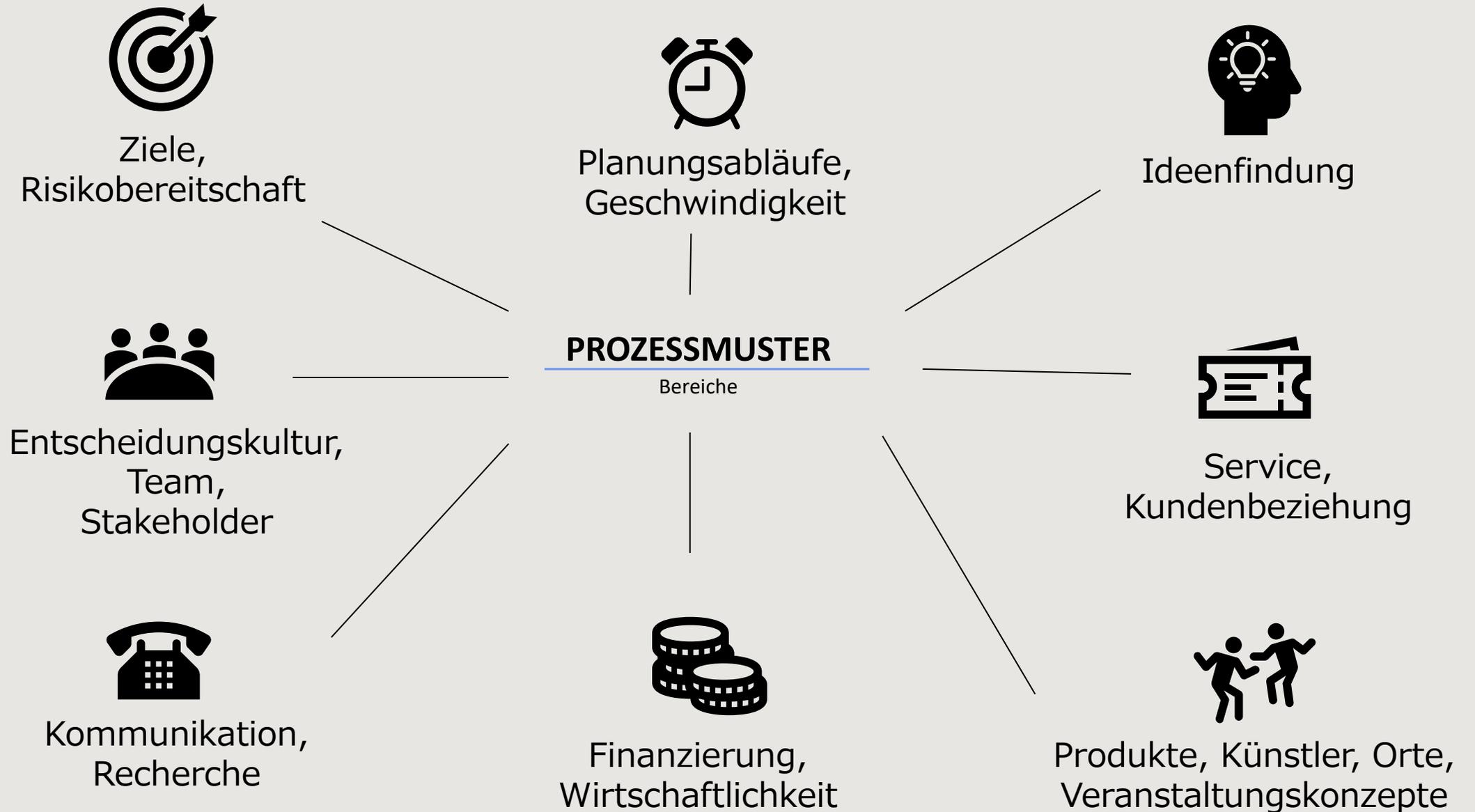
Ansatz

---

## Iteratives Arbeiten

**Iteratives Arbeiten** beschreibt ein **Wiederholen gleicher oder ähnlicher Handlungen zur schrittweisen Annäherung** an die exakte oder endgültige Lösung. Nach jeder „Runde“ wird diese ausgewertet und die Erfahrungen in der nächsten wieder eingesetzt.





„Eine richtige Idee, die zu spät  
kommt, ist in der Krise nutzlos!“



Zeitabläufe  
Geschwindigkeit

„Eine richtige Idee, die zu spät  
kommt, ist in der Krise nutzlos!“

„Eine richtige Idee, die zu spät  
kommt, ist in der Krise nutzlos!“

„Eine richtige Idee, die zu spät  
kommt, ist in der Krise nutzlos!“

## WIE LASSEN SICH PLANUNGSABLÄUFE VERKÜRZEN?

WIE KANN MAN KURZFRISTIG  
ANBERAUMTE VERANSTALTUNGEN  
BEWERBEN?



WAS MUSS MIT STAKEHOLDERN,  
z.B. GENEHMIGUNGSBEHÖRDEN,  
SPONSOREN, DRITTMITTELGEBERN  
VEREINBART WERDEN?

„Eine richtige Idee, die zu spät  
kommt, ist in der Krise nutzlos!“



Kommunikation und Recherche werden in der Krise zu einem der wesentlichen Faktoren für Ihren Erfolg um durch die Krise zu kommen.



Kommunikation  
Recherche

**A**ustausch mit Kolleginnen, Stakeholdern, Auftragnehmern und Auftraggebern. Diskutieren Sie Ideen, lassen sie sich inspirieren, führen sie Diskurse.

**I**nformieren Sie sich bei Berufsverbänden, IHK, Vereinen, Blogs und Facegroup-Gruppen über Förderinstrumente und Strategien und Best Practice Beispielen.

**S**chließen Sie sich in Think Tanks zusammen. Umgeben Sie sich mit Menschen, die Ideen entwickeln können, die experimentierfreudig und querdenkend sind. Meiden Sie Quertreiber, Frustrierte und Menschen, die die Krise nicht anerkennen wollen.

# KRITISCHE INSTABILITÄT

-  Kreativtechniken
-  Iteratives Arbeiten
-  Netzwerkarbeit
-  Schnelligkeit
-  Mission

Die Grenze des Planbaren

-  Pläne, Controlling
-  Ziele, Erfahrungen

PROZESSMUSTER WECHSEL

 Das System springt in eine neue Form!

-  Neue Routinen
-  Innovationen
-  Resilienz

BEWÄHRTE STABILITÄT

NEUE STABILITÄT

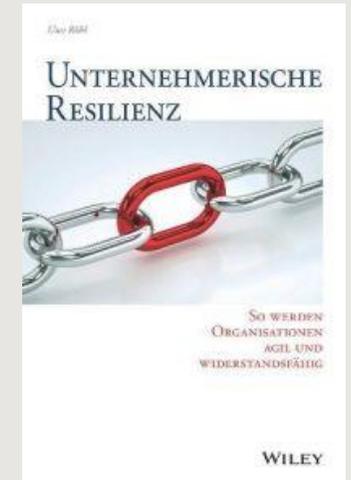
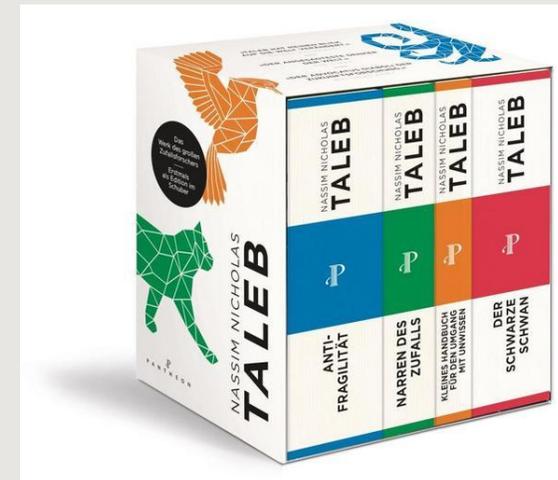
Aufbau einer Change-Kultur im Unternehmen 



Wenn Sie nur ein Buch lesen wollen:



Wenn Sie mehr als nur ein Buch lesen wollen:





## KONTAKT

Stefan Behr  
Pohlstr. 41  
10785 Berlin

+49(0)30.26 39 59 99  
stefan-behr@t-online.de