

STRATEGISCHE GESCHÄFTSPLANUNG Wenn eine Str brillant aussie

Wenn eine Strategie brillant aussieht, liegt dies an der Qualität der Umsetzung.



Impressum

© 2021 Christian Hafner, Consilium Hafner AG, CH-8044 Zürich – www.consiliumhafner.ch

Erste Auflage

Umschlaggestaltung, Illustration: Consilium Hafner AG Lektorat, Korrektorat: Andrea Classen Übersetzung: Originalsprache Deutsch Herausgeber: Consilium Hafner AG weitere Mitwirkende: -

Verlag und Druck: Eigenverlag

ISBN Taschenbuch: nicht veröffentlicht ISBN Hardcover: nicht veröffentlicht ISBN E-Book: 9783749454327

Das Werk, einschliesslich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit verwendet der Autor ausschliesslich das grammatikalisch korrekte Geschlecht.

Inhalt

Umsetzung vor Strategie	4
 Weshalb eine Strategie? Die drei Zwecke einer Strategie Ausgewählte klassische Analyseinstrumente der strategischen Planung und wieso sie sich nicht eignen. 	5
Mitarbeiter fragen Mitarbeiterumfrage vs. Mitarbeiterworkshop Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste Das «Strategie-Einmaleins»	10
Strategie dokumentieren Das Strategiedokument Vision, Mission, Leitbild Wettbewerbsfähigkeit	14
Business- und Finanzplan Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument Finanzplanung Szenarioanalyse	19
Quellennachweise	22
Anstatt eines Schlusswortes	/ 3



Vorwort

Umsetzung vor Strategie

Eine Strategie an und für sich ist nie exzellent oder sogar revolutionär. Sie erhält ihre Brillanz durch die Umsetzung. Die Implementierung formt, erweitert oder begrenzt die Strategie.

Führungskräfte können zwar die Rahmenbedingungen und die Ressourcen für ein Team bereitstellen. Das Spiel wird aber auf dem Spielfeld gewonnen. Wenn eine Strategie brillant aussieht, liegt das an der Qualität der Ausführung.

Nach meiner Beobachtung sind Strategien erfolgreich, die vier Umsetzungsgebote befolgen:

· Alles hinterfragen, auch bewährte Strukturen.

• Alle informieren, aber nicht alle mitnehmen wollen.

· Gemeinsame Werte sind wichtiger als Regeln.

• Ausprobieren, testen, lernen und ändern ... rasch.

Für meine Arbeit mit Organisationen habe ich deshalb dieses Denk- und Arbeitsrad entwickelt. Es beginnt mit der Umsetzung, der Anwendung der vier Prinzipien für anhaltenden Erfolg und des «Strategie-Einmaleins». Erst wenn das geklärt ist, beginnt die klassische Strategiearbeit an Vision, Mission und Wettbewerbsfähigkeit.



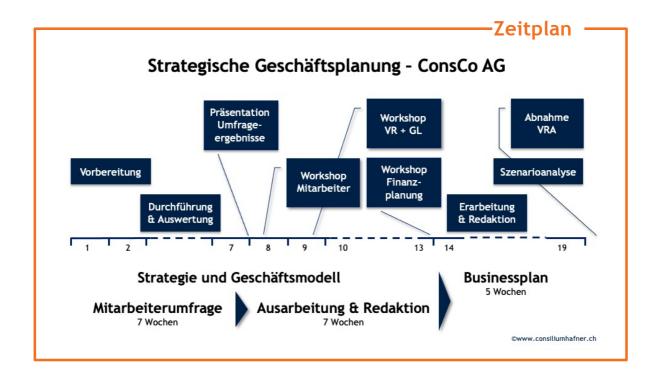
Die Ergebnisse aus den beiden ersten Schritten münden in den Business- und Finanzplan. Der Plan soll auf

den/die Empfänger massgeschneidert sein, einen guten ersten Eindruck machen, konsistent sein und auch den «Worst Case» berücksichtigen. Das zentrale Element dieser Arbeit sind die Planungsannahmen, die die Wirtschaftlichkeit der Organisation «treiben».

Weshalb eine Strategie?

Wer den Lehrbüchern folgt, formuliert zuerst die Strategie, überprüft das Geschäftsmodell, schreibt den Businessplan und setzt dann um. Meine Arbeit mit kleinen und mittleren Organisationen haben mich hingegen gelehrt, dass das strikte hierarchische Vorgehen oft ungeeignet ist.

Als roter Faden in diesem Buch beschreibe ich den Ablauf der strategischen Geschäftsplanung eines international tätigen Engineering-Unternehmens mit 30 Mitarbeitern (in diesem Buch ConsCo AG¹ genannt). Der Planungsprozess fand mit meiner Begleitung und Moderation im Sommer-Herbst 2020 statt.



¹Der Autor gibt den Namen auf Anfrage gerne bekannt.

Bevor ich die Praxiserfahrung schildere, möchte ich kurz in Erinnerung rufen, weshalb die strategische Planung für jede Organisation wichtig und sinnvoll ist.

1. Ressourcen: Da weder Kapital noch Anlagen noch Menschen unbeschränkt zur Verfügung stehen, ist es sinnvoll, sich über deren Einsatz längerfristig Klarheit zu verschaffen.

Die zentralste Aufgabe der strategischen Planung ist deshalb die Ressourcenallokation.



2. Veränderung: Nicht jede Organisationsstruktur eignet sich für jedes Business.

Alle Stärken der firmenspezifischen Kultur, wie das Verständnis für Leistung, die Kundenorientierung, etc. sind gleichzeitig Einschränkungen. Es lohnt sich, dieser Einschränkungen für die Weiterentwicklung der Organisation bewusst zu werden, bevor der Strategieprozess startet.

3. Kommunikation: Kommunizieren Sie die Geschichte der Strategieentstehung.

Und zwar so, dass alle Entscheidungen nachvollzogen werden können. Erst wenn die Kommunikationsempfänger das der Strategie zugrunde liegende Denken und den Entscheidungsprozess mit allen geprüften und verworfenen Optionen erkennen und verstehen, erfüllt die Strategie ihren Zweck.



Wer zu viel an einer Organisation herumoperiert und sich dabei von jeder neuen Management-Mode leiten lässt, gefährdet seine Handlungsfähigkeit. Deshalb

1. Ziele nicht überbetonen

Das reduziert die Fähigkeit der Organisation, sich Veränderungen anzupassen.

2. Hohe Identifikation der Mitarbeiter behindert den Wandel

Eine Hauptursache für den Widerstand gegen Veränderungen ist, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Organisationen identifizieren und sich um sie sorgen. Die Menschen befürchten, dass die Organisation nach der Veränderung nicht mehr die Organisation sein wird, die sie wertschätzen und mit der sie sich identifizieren.

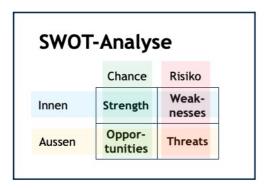
3. Keine Unternehmer im Unternehmen

Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeitenden nicht unternehmerisch handeln sollen. Wenn sich aber alle wie kleine Selbstständige mit Haut und Haar einsetzen, führt dies die Organisation an den Rand ihrer Existenz.

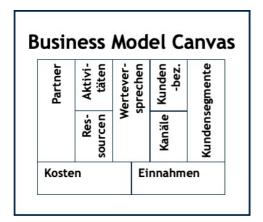
4. Führungsverantwortung wahrnehmen

Wenn Veränderungsprozesse allzu demokratisch angegangen werden, redet bald jeder mit jedem. Wandel braucht starke Führung, sonst wird die Sache zu komplex.

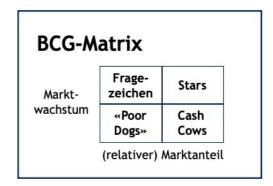
Ausgewählte klassische Analyseinstrumente der strategischen Planung...



Die SWOT-Analyse ermöglicht eine abstrakte Sicht auf die strategische Positionierung. Der Wert der Analyse besteht darin, dass Sie innehalten und darüber nachdenken, was Ihre Organisation tut und wie Wettbewerber dies ausnützen könnten.



Das Business Model Canvas (engl. für Leinwand) wurde ursprünglich als "Scorecard" zur visuellen Dokumentation eines Geschäftsmodells - vergangen, gegenwärtig oder zukünftig - konzipiert. Es ist eine visuelle Synthese von Themen zur umfassenden Beschreibung eines Geschäftsmodells oder Projekts und seiner Auswirkungen.



Die BCG-Matrix ist ein verbreitetes Instrument. Sie kombiniert Umweltund Unternehmensanalyse und liefert Hinweise für die Strategiewahl von Geschäftsaktivitäten. Als Portfolio-Analyse verdichtet sie Informationen und reduziert Komplexität.

Strategische Erfolgsposition - SEP		
Diffe- renzie- rung	Durch eine SEP grenzt sich das Unternehmen von dem Leistungsangebot der Konkurrenz ab.	
Nach- ahm- barkeit	Eine SEP muss eine einzig- artige Rolle einnehmen. Sie muss zumindest zunächst nicht nachahmbar sein.	
Kunden- nutzen	Durch die SEP muss der Kunde einen hohen Nutzen erzielen können.	
Cash- Flow	Eine SEP führt zu einem hohen Cash-Flow.	

Eine Strategische Erfolgsposition (SEPⁱ) ist eine spezifische Fähigkeit einer Organisation, durch die sie gegenüber der Konkurrenz dauerhaft überdurchschnittliche Erfolge erzielen wird. Die strategische Frage ist, welche SEP soll die Organisation aus- oder aufbauen.



...und wieso sie sich nicht eignen.

Mittels SWOT-Analyse kann ein Team in kurzer Zeit zum Beispiel über die Wettbewerbsposition der Organisation nachdenken. Aber wie bei vielen zweidimensionalen Analysewerkzeugen besteht das Risiko, dass wegen zu viel Struktur und zu wenig Hierarchie schliesslich keine guten Entscheide fallen. Die Informationsüberflutung wirkt sich negativ auf das Ergebnis aus.

Die **BCG-Matrix** ist zwar ideal als Orientierung bei der von Komplexität geprägten strategischen Planung. Der Ansatz reduziert auf lediglich zwei Beurteilungskriterien. Die Vereinfachung von für den Markterfolg wichtigen Faktoren ist zu «radikal». Kommt dazu, dass mittlere Organisationen oft eine überschaubare Anzahl von Geschäftseinheiten haben.

Die Business Model Canvas (engl. für Leinwand) ist kein Analysewerkzeug. Es wurde nicht entwickelt, um herausfinden zu können, wo es «wehtut», was es zu verstehen gilt und welche Veränderungen nottun. Die Business Model Canvas ist eine visuelle Synthese von Themen zur umfassenden Beschreibung eines Geschäftsmodells oder Projekts und seiner Auswirkungen.

SEP (Strategische Erfolgsposition) ist mehr eine Denkhaltung als ein Analyse-Tool. Es ist unbestreitbar sinnvoll, eine Reihe von Fähigkeiten und Aktivitäten so zu kombinieren, dass sie für Wettbewerber schwer zu kopieren sind. Dieses SEP-Denken ist deshalb nützlich bei einer Diskussion um Leistungserbringung und Produktion.

Kapitel 2

Mitarbeiter fragen

Beginnen Sie ohne Analyse. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Finden Sie zuerst heraus, wie es um die Umsetzung in Ihrer Organisation steht. Wenn eine Strategie brillant aussieht, liegt dies an der Qualität der Umsetzung.

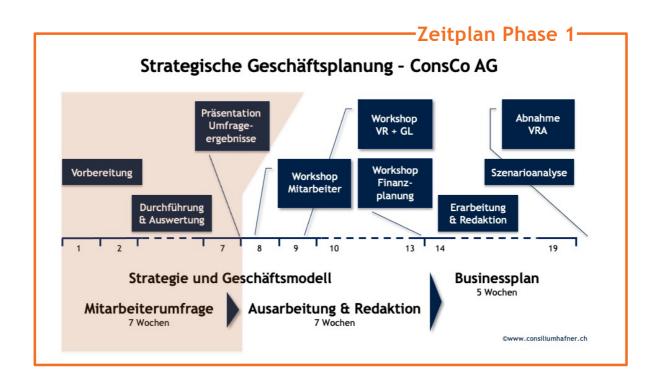
Sie können Strategie als das Schreiben eines Drehbuchs sehen. Wenn es fertig ist, übergeben Sie es den Schauspielern, die es Wort für Wort spielen. Ich benutze lieber das Bild eines improvisatorischen Theaters. Eine Strategie entsteht aus dem, was Schauspieler vor Publikum aufführen, und das Publikum gibt Feedback.

Das Bild des improvisatorischen Theaters passt speziell gut zu Organisationen mit bis zu 120 Mitarbeitern - ein Umfeld, wo noch jeder jeden kennt.

Strategie ergibt sich dort häufig aus einer durchdachten Planung, gefolgt von «zufälligen Umsetzungsexperimenten», die in einem bestimmten Markt besser abschneiden als erwartet.



Erfolgreiche Unternehmer kündigen deshalb manchmal eine Strategie erst an, wenn sie bereits in vollem Gange ist.



Mitarbeiterumfrage vs. Mitarbeiterworkshop

Wenn Sie sich die einzelnen Erkenntnisse jedes Mitarbeiters zunutze machen und verbinden, erhöht sich die Effektivität der Informationsbeschaffung. Wieso? Die Forschung zeigt, dass viele Entscheidungen in Gremien das Resultat von Verzerrungen in der Meinungsbildung sind. Das hängt mit der Dominanz von einzelnen Ideen(trägern) und den Empfehlungen in den Diskussionen zusammen. Kommt dazu, dass sich Workshopteilnehmer zurückhalten, weil

- a. Teilnehmer Angst um ihren Ruf haben. Sie wollen nicht, dass ihre Bedenken als persönliche Kränkung empfunden werden und
- b. sie die Kompetenzvermutung bewahren wollen. Sie haben Angst, dass die andern sie aufgrund ihrer Äusserung für töricht halten könnten.

Um das zu verhindern, lohnt sich der Einsatz einer Online-Umfrage. Selbstverständlich muss die Anonymität der Resultate gewahrt werden.

Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste

Organisationen mit Aussicht auf langfristigsten Erfolg sind vorsichtig in der Umsetzung. Deshalb sollte sich ein Teil der Fragen an die Mitarbeiter auf die folgenden unternehmerischen Prinzipien des anhaltenden Erfolgs beziehen.

1. Nutzen Sie Vorhandenes, anstatt nach Neuem zu suchen.

Das heisst nicht, dass Organisationen nicht forschen oder nach neuen Partnern suchen sollen. Wenn es aber zu Spannungen zwischen "mehr vom Alten" und "mehr Neues" kommt, haben die besten Organisationen eine klare Priorität: Ausschöpfen der bestehenden Möglichkeiten.

2. Diversifizieren Sie.

Für die Online-Umfrage bei den 30 Mitarbeitern der ConsCo AG habe ich auf den Erkenntnissen des «Management-Einmaleins» und den vier Prinzipien für anhaltenden Erfolg aufgebaut. Der Fragebogen hatte 57 Fragen zu 12 Themen. Die Mitarbeiter benötigten für die Beantwortung zweieinhalb Stunden.

Fragen zu	#	Fragen zu	#
Überbau	3	Kultur	6
Mission, Vision	4	Organisation & Struktur	7
Umfeld	5	Talente	1
Kunden	7	CSR	2
Konkurrenz	6	Innovation	1
Leistungserstel- lung & Betrieb	9	Partnerschaften	6

= Anzahl Fragen

Erfolgreiche Organisationen sind anpassungsfähig. Sie diversifizieren ihren Einkauf, ihre Produkte, Kunden und die geografischen Märkte. Bleiben Sie aber misstrauisch: zu viel Konzentration und zu viel Diversifikation kann schädlich sein.

3. Erinnern Sie sich an Ihre Fehler.

Grossartige Organisationen stolpern nicht ein zweites Mal in dieselbe Falle. Sie geben das aus Fehlern Gelernte über Generationen hinweg weiter. Geschichten über vergangene Fehler stellen sicher, dass sich diese nicht wiederholen. Diese Praxis motiviert und inspiriert Menschen so zu handeln wie bei vergangenen (und wahrscheinlich auch zukünftigen) Erfolgen.

4. Seien Sie zurückhaltend mit Veränderungen.

Dauerhafte Organisationen verändern sich radikal nur in ganz ausgewählten Momenten ihrer Geschichte - und auch dann immer behutsam. Sie widersetzen sich der Logik, dass Veränderungen unvermeidlich seien. Auf jede neue Managementwelle aufzuspringen, bringt nichts. Sie verwenden ihre Grundwerte und Prinzipien als Richtlinien und gehen kulturell sensibel mit Veränderungen um und haben Geduld.

Das «Strategie-Einmaleins»

Unternehmen, die überragende Leistung erzielen, brillieren in vier primären Managementpraktiken -Geschäftsmodell, Ausführung, Kultur und Struktur - und in zwei von vier sekundären Praktiken - Talent, Führung, Innovation sowie Fusionen und Partnerschaften.

Der Schlüssel zu dieser 4 + 2Formel ist nicht, welche Methode Sie für jede Managementtätigkeit verwenden, sondern wie gut und konsequent Sie dabeibleiben.

Primäre Managementpraktiken

Geschäftsmodell

...muss auf tiefem Wissen über Zielkunden und Fähigkeiten des Unternehmens (auf-)bauen. Änderungen nur als Reaktion auf Marktveränderungen erwägen.

Leistungserbringung:

Betriebliche Prozesse optimieren, um die Kundenerwartungen konsequent zu erfüllen. Verschwendung bekämpfen.

Kultur:

Unternehmenswerte klar und mit Nachdruck bekanntgeben.
Unnachgiebig Leistungserwartungen einfordern und belohnen. Gleichzeitig Belohnungen zurückhalten, wenn Ziele verfehlt werden.

Struktur:

Schnelle, flexible und flache Struktur, die Bürokratie reduziert und die Arbeit vereinfacht, schaffen. Auf das Engagement und die Erfindungsgabe der mittleren Kader und Mitarbeiter achten, nicht auf die Brillanz der Manager.

Zusätzliche Managementpraktiken

Talente:

Eigene «Stars» entwickeln: Ist billiger und zuverlässiger als «kaufen». Ergo, Schulung und herausfordernde, faszinierende Jobs für Leute, die bleiben sollen.

Führung(skräfte):

Dem Geschäft verpflichtet und für Mitarbeiter da. Nutzen Wettbewerbschancen und gehen Probleme frühzeitig an. Führungskräfte sind Eigentümer und verstehen die Branche.

Innovation:

Führend in der Branche mit bahnbrechenden Innovationen. Einsatz von neuen Technologien, um alle Abläufe zu verbessern, nicht nur die Produktentwicklungsprozesse.

Fusionen und Partnerschaften:

Nur, wenn Hebel bei bestehenden Kundenbeziehungen und Ergänzung der Kernstärken. Partnerschaften nutzen die Talente beider Organisationen. Systematische Methode, um neue Business-Möglichkeiten zu identifizieren, zu überprüfen und abzuschliessen.

Kapitel 3

Strategie dokumentieren

Im zweiten Schritt geht es um die Erarbeitung der Strategie und der Redaktion des Strategiedokuments. Ein gutes Strategiedokument erklärt das Denken hinter der Strategie. Die ausführliche Beschreibung der Analyseresultate ist zweitrangig.

Das Strategiedokument

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass bei der Erarbeitung der Strategie die besten Resultate erzielt werden, wenn man sich immer wieder den Sinn des Strategiedokuments vor Augen führt.

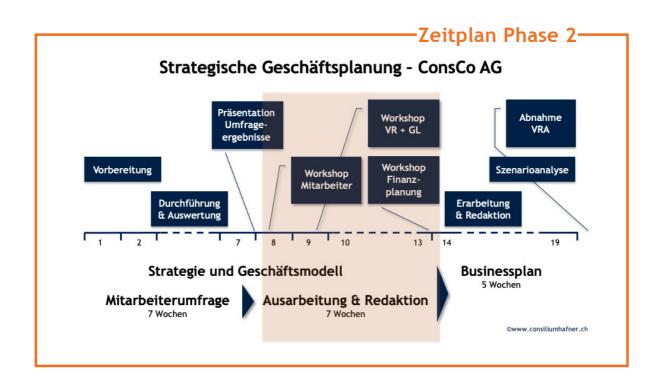
Das Strategiedokument sollte das zugrundeliegende Denken und die Gründe für die in die Strategie eingebetteten Entscheidungen erfassen. Es ist die Geschichte der Entwicklung der Strategie; es ist die Geschichte aller Überlegungen, weshalb etwas getan und weshalb etwas nicht getan wird. Das Dokument erzielt seinen Nutzen, wenn die Geschichte der Strategie jedem hilft, Tätigkeiten, Massnahmen und Entscheide für sich selbst zu interpretieren.

So sah am Ende des Prozesses das Inhaltsverzeichnis des Strategiedokuments der ConsCo AG aus:

Inhalt	#	Inhalt	#
Kontext, Trends & Identität	1	Organisation	1
Kunden	2	Finanzen	1
Geschäftsfelder & Produkte	2	Anhänge:	
Partner	1	Organigramm	1
Wettbewerb (-sfähigkeit)	1	Strat. Ziele & Projekte	1

= ca. Anzahl Seiten

Das Dokument sollte also so geschrieben sein, dass alle die Strategie verstehen, interpretieren und selbst anwenden können. Zudem sollte es einen Anhang mit einem Überblick über die strategischen Pläne und Änderungsprogramme (strategische Projekte) enthalten. Die Pläne werden sich freilich schneller ändern als die Strategie. Die Strategie umrahmt und leitet die strategischen Pläne.



Bei ConsCo AG haben wir die Strategie in zwei Workshops erarbeitet. Ein Workshop mit den Angestellten (Mitarbeiter und Geschäftsleitung) und ein zweiter Workshop mit den Leitungsorganen (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung).

Bei der Formulierung der Strategie haben wir

- versucht, nicht so sehr die betriebliche Effektivität in den Vordergrund zu stellen, sondern die Bedürfnisse der Kunden.
- uns vom Gedanken leiten lassen, dass das Strategiedokument die Strategie erklären soll.
 Es dokumentiert die Strategie und das Denken hinter der Strategie.
- darauf geachtet, dass die Erklärungen zur Strategie helfen, künftig detailliertere Pläne und Veränderungsprogramme daraus abzuleiten.

Schliesslich ist es uns gelungen, ein Dokument zu erschaffen, das die Strategie und das Denken hinter der Strategie erklärt: das Denken, das die Pläne bestimmt.

Vision, Mission, Leitbild

Bei beiden Workshops haben wir mit dem Thema «Vision, Mission» begonnen. Vision und Mission haben eine Leitbildfunktion und sollten zuerst geklärt werden. Ganz im Sinne des Sprichworts von Laurence Johnston Peter: «Wenn du nicht weisst, wohin du gehst, wirst du wahrscheinlich dort ankommen, wohin du nicht wolltest.»

Ein Leitbild beschreibt, was eine Organisation langfristig erreichen möchte in der Regel in einem Zeitraum von fünf bis zehn Jahren oder manchmal sogar länger. Es zeigt eine Vision davon, wie die Organisation in Zukunft aussehen wird, und gibt eine definierte Richtung für die



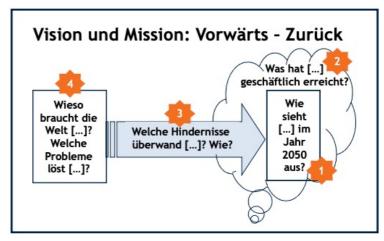
Planung und Durchführung von strategischen Initiativen vor.

-Praxis-Tipp

Methodik

Im Workshop zur Erarbeitung der Vision und der Mission habe ich dieses Schaubild als Arbeitsanweisung verwendet.

Es hilft bei der Entwicklung des Leitbilds klarzustellen, was das Leitbild kommunizieren versucht. Ich versuche so sicherzustellen, dass nicht leere Worthülsen produziert werden, sondern eine Geschichte entsteht. Eine Geschichte wie die ConsCo AG von heute ihren Weg zur ConsCo AG der Zukunft meistert. Mit dieser Geschichte erhalten alle, auch zukünftige neue Kolle-



gen, ein umfassenderes Bild von der Vision und Mission als die drei bis fünf Sätze in der Einleitung zum Strategiedokument.

Wettbewerbsfähigkeit

Anhaltende Wettbewerbsfähigkeit können Organisationen erreichen, wenn sie eine Reihe von Aktivitäten so kombinieren, dass sich diese Angebote von den Angeboten der Mitbewerber abheben und schwer zu kopieren sind.

Im weiteren Sinne geht es also um die Erreichung und Erhaltung einer sog. Strategischen Erfolgsposition (SEP). «Strategische Erfolgspositionen sind durch den Aufbau von wichtigen und dominanten Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzungen, die es einer Unternehmung erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz auch längerfristig überdurchschnittliche Erfolge zu erzielen.»

So einleuchtend wie die Denkhaltung ist, die hinter der Definition der SEP steckt, so schwierig ist es wegen der Komplexität, mit Organisationen in einem Strategie-prozess damit zu arbeiten.

Ich ziehe es deshalb vor, im Workshop direkt bei den Resultaten aus der Mitarbeiterumfrage anzuknüpfen. Die Befragung basiert auf den Erkenntnissen, was eine Organisation erfolgreich macht und sind intuitiv fassbar.

In einem ersten Schritt geht es darum, das was funktioniert, was die Organisation von dem Mitbewerbern abhebt, zu erfassen. Dabei ist es entscheidend, dass die Organisation erkennen kann, was sie weiterhin machen muss, damit ihr Business funktioniert.

Im zweiten Schritt geht es um die Frage, ob für den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit die Struktur und Kultur längerfristig angepasst werden muss. Dabei versuche ich Paradoxe im Handeln und Denken, die einer Entwicklung im Wege stehen, zu erkennen und zu adressieren.

Die strategische Schlüsselfrage bei ConsCo AG lautete, wie sie wettbewerbsfähige Tagessätze anbieten kann.

Das Problem lag als Anbieter aus einem Hochlohnland nicht nur bei den Personalkosten selbst. Entscheidend waren die zu hohen nicht verrechenbaren Arbeitsstunden und der ineffiziente Akquisitionsprozess.



Um erfolgreicher im Wettbewerb bestehen zu können, entschied sich ConsCo AG, den Akquisitionsprozess zu überarbeiten und bei der Projektumsetzung mehr lokale Ressourcen einzusetzen.

Diese Massnahmen wurden Teil des strategischen Projektportefeuilles. Danach folgt die Diskussion um die Geschäftsfelder. Welche Geschäftsfelder und Kundensegmente sollen bearbeitet werden und welche nicht. Für die strategische Klarheit entscheidend ist der Entscheid, was nicht zu tun.

Dabei ist es wichtig, das Weshalb herauszuschälen. Passt das Business oder das Kundensegment nicht zur Organisation wegen zu tiefer Margen, zu wenig Erfahrung, ethischer Gründe, etc.

Bei den Geschäftsfeldern und Kundensegmenten, die passen, gilt es herauszufinden, welches Ausschöpfungspotenzial sie haben und wo «erforscht» und investiert werden muss. Schliesslich steht über allem die Frage nach der Diversifikation.

Damit diese Entscheide langlebig sind und alle in der Organisation nicht davon abweichen, sind einfache Entscheidungskriterien das Mittel zum Erfolg.

ConsCo AG zum Beispiel hat entschieden, dass für iedes Geschäftsfeld eine kritische Masse an Senior-Experten braucht. Wer also ein Geschäftsfeld oder Kundensegment angehen will, muss den Nachweis erbringen, dass die personelle Ausstattung sinnvoll ist - in sich selbst und einer Verwendung gegenüber bestehenden Kundensegmenten oder Geschäftsfeldern.

Methodik

Im Workshop zur Überprüfung und Erarbeitung der strategischen Geschäftsfelder habe ich diese Flipchart-Struktur verwendet.

Was ConsCo AG machen soll:



Was ConsCo AG nicht machen soll:



Kapitel 4

Business- und Finanzplan

Im letzten Schritt geht es um die Erstellung des Businessund Finanzplans. Der Businessplan dient als strategisches Führungsinstrument und als Instrument zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen und der Gewinnung von Geschäftspartnern.

Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument

In meiner Arbeit mit Kunden verwende ich gerne den Muster-Businessplan der UBS. Das Format hat sich bewährt für die strategische Planung und Erarbeitung der Finanzierungsgrundlagen. Die UBS schreibt in ihrem Vorwort:

«Ein Businessplan ist die knappe und präzise Darstellung eines geschäftlichen Vorhabens mit einer besonderen Betonung der finanziellen Aspekte. Die Dokumentation sollte einerseits auf den minimalsten Umfang konzentriert und andererseits sehr aussagekräftig sein.

Idealerweise liegen zu den einzelnen Kapiteln detaillierte Analysen, Konzepte und Massnahmenpläne etc. vor, welche bei Bedarf beigelegt oder in den Verhandlungen zur Untermauerung eingesetzt werden können.«

Das Herzstück des Businessplans ist die Finanzplanung und die Szenarioanalyse.

Der Business Plan der ConsCo AG umfasst 35 Seiten, aufgeteilt in sieben Kapitel:

- 1. Zusammenfassung
- 2. Firmenübersicht
- 3. Strateg. Geschäftsfelder
- 4. Analyse
- 5. Strategie
- 6. Realisierung
- 7. Finanzen

plus Anhänge und Beilagen

Zusammenfassung			
Vision	Welche Marktposition in 5-10 Jahren?		
Wachs- tum	Wieviel Umsatz, Gewinn und Mitarbeiter geplant? Kennzahlen pro SGF*		
Bish. Resul-	Welche finanziellen Resultate und Meilensteine		
tate	wurden erreicht?		
Bilanz-	Kapital, Vermögen,		
analyse	Anlagen, Umlaufvermögen		
Schlüs-	Wer steht hinter dem		
selpers	Geschäft?		

*SGF = Strategische Geschäftsfelder

Finanzplanung

Eine Finanzplanung ist so gut wie die zugrundeliegenden Annahmen der Geschäftsentwicklung. Es ist sinnvoll zwei Kategorien von Annahmen zu bilden: Umsatz/Einnahmen und Aufwand/Kosten. Bei beiden Kategorien ist die Identifikation der «Treiber» entscheidend.

«Treiber» sind Ansätze und Mengen, aus welchen die Planzahlen berechnet werden. Diese Ansätze und Mengen sollten einerseits mit den in der Vergangenheit erzielten Ergebnissen in Bezug gesetzt werden. Andererseits sollten sie sich logisch aus dem Geschäftsmodell ableiten und messbar, beobachtbar sein. Je kürzer das Intervall der Messbarkeit desto besser. Je besser messbar, desto besser managebar ist das Business, denn «Only what gets measured gets managed."

Der alles entscheidende Treiber bei der ConsCo AG war die Anzahl der Senior-Experten und deren Zuteilung auf die Strategischen Geschäftsfelder (SGF).

Die Planung der Mitarbeiterentwicklung, der verrechenbaren Stunden und des Akquisitionserfolgs waren die Schlüsselfaktoren um über 80 % des Finanzplans herzuleiten.

Zur Untermauerung der Erreichbarkeit der Planzahlen dienten die strategischen Initiativen, welche darlegten wie eine Verbesserung der Ansätze und Mengen erreicht werden soll.

Praxis-Tipp



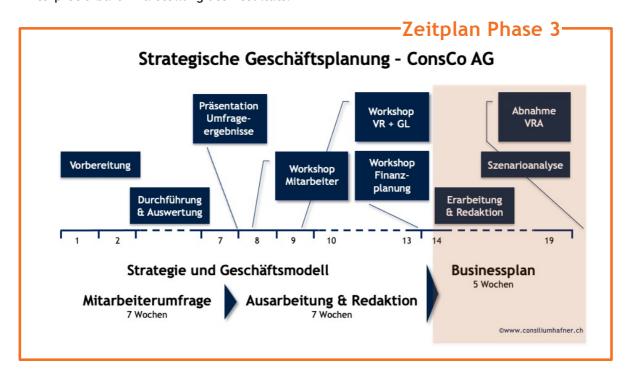
Durch die Auswahl weniger Initiativen mit größerer Wirkung können Organisationen ihre Strategien leistungsfähiger machen. Eine strategische Initiative lohnt sich allerdings nur, wenn sie eines oder mehrere der folgenden Ziele erreicht:

- Eine Initiative schafft **Wert für Kunden**, wenn sie die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht. Wenn die Organisation Möglichkeiten zur Innovation oder Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen findet, steigt der Höchstpreis, den die Menschen bereit sind, für das Angebot zu zahlen.
- Eine Initiative schafft **Wert für die Mitarbeiter**, wenn sie die Arbeit attraktiver macht. Bessere Jobs senkt die Minimumkompensation, die eine Organisation anbieten muss, um Talente zu gewinnen.
- Eine Initiative schafft **Wert für Lieferanten**, wenn sie deren Betriebskosten senkt. Wenn die Kosten der Lieferanten sinken, sinkt der niedrigste Preis, den die Lieferanten für ihre Waren akzeptieren würden.

Wenn Organisationen die Gesamtwertschöpfung für ihre Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten steigern, positionieren sie sich für dauerhaften finanziellen Erfolg.

Szenarioanalyse

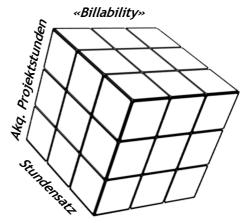
Bei der Szenarioanalyse werden die Zukunftsszenarien durchgedacht und die Haupttreiber der Veränderung identifiziert. Zuerst wird definiert, was es zu wissen gilt und auf welche Dimensions-Bereiche die Szenarioanalyse beschränkt werden soll. Danach werden die Einflussfaktoren definiert. Hier macht es Sinn sich auf jene zu fokussieren, die eine Veränderung herbeirufen. In der Praxis sind, resp. sollten das die «Treiber» der Finanzplanung sein. Schliesslich werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen übrig gebliebenen Faktoren analysiert. Die Herausforderung ist die Bündelung der Faktoren zur vernünftigen, interpretierbaren Darstellung des Resultats.



Die Szenarioanalyse im Businessplan der ConsCo AG basierte auf den drei Haupt-Treibern der Finanzplanung:

- Akquirierte Projektstunden
- Verrechenbarer Stundensatz
- Verrechenbarkeit in Prozenten («Billability»)

Die akquirierten Projektstunden waren das Resultat einer vorgelagerten Szenarionalyse des Akquiseerfolgs pro Projektmanager. Die Analyse zeigt bei jedem der 27 Würfelchen des Analysewürfels die erwarteten Deckungsbeiträge und Gewinnzahlen.



Quellennachweise

Für einzelne Textpassagen habe ich folgenden Quellen verwendet, teilweise in starker Anlehnung an die Originaltexte:

NITIN NOHIRA ET AL. (2003) What Really Works

CHRISTIAN STADLER (2007) The Four Principles of Enduring Success

ROSABETH MOSS KANTER (2017) Smart Leaders Focus on Execution First and Strategy Second

 $\mbox{Merlijn Venus et al.}$ (2018) Research: To Get People to Embrace Change, Emphasize What Will Stay the Same

FELIX OBERHOLZER-GEE (2021) Eliminate Strategic Overload: How to select fewer initiatives with greater impact

DR. PIUS KÜNG ET AL. (2020) UBS Businessplan. Muster für ein mittelgrosses Unternehmen

Endnoten:

¹Cuno Pümpin et al. (2005) SEP - Strategische Erfolgspositionen

Anstatt eines Schlusswortes

«Christian Hafner hat uns, ein international tätiges KMU bei der Revision der Strategie und der Erarbeitung eines neuen Businessplans unterstützt. Die Erarbeitung mit Einbezug der Mitarbeitenden, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat war ein sehr effizienter Prozess und hat Spass gemacht. Man merkt, dass Christian diese Arbeit liebt. Er recherchiert proaktiv, ist immer hervorragend vorbereitet, freut sich auf Fragen und sieht sie als Chancen für Klärungen. Und bei Bedarf erläutert er geduldig auch mehrmals das Gleiche, bis es alle verstanden haben. Ich kann Christian jederzeit sehr empfehlen!» Verwaltungsratspräsident der ConsCo AG¹



¹Der Autor gibt den Namen auf Anfrage gerne bekannt.



Consilium Hafner AG Pilgerweg 8 8044 Zürich Telefon +41 79 213 07 88 Email ch@consiliumhafner.ch

Strategische Geschäftsplanung Christian Hafner - www.consiliumhafner.ch