

# Szenarien in der Personalplanung

PRAXIS. Untersucht man strategische Optionen der Zukunft, müssen Umfeldszenarien mit Kompetenzanalysen in Einklang gebracht werden.

Von **Florian Ebert**

**M**aßgeblich für den Erfolg einer Unternehmensstrategie ist, ob sich das Umfeld eines Unternehmens in Zukunft wie erwartet entwickelt. Auf dieser Grundlage werden die unternehmerischen Entscheidungen getroffen, die es dann umzusetzen gilt. Die ausgeprägte Umweltdynamik und Komplexität der modernen Welt erschweren jedoch die Vorhersage der Umfeldentwicklung und erhöhen damit das Risiko von Fehlentscheidungen. Aus diesem Grund ist es eine zentrale unternehmerische Aufgabe, sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen.

Der Einsatz der Szenario-Technik hat sich hier als äußerst effektiv gezeigt. Unter einem Szenario versteht man ein in sich konsistentes Zukunftsbild, in dem die möglichen Entwicklungen unterschiedlicher Einflussfaktoren und die Zusammenhänge zwischen diesen abgebildet werden.

## Personalstrategie berücksichtigen

Ein dritter, oft vernachlässigter Faktor für den Erfolg einer Unternehmensstrategie ist jedoch die enge Verzahnung mit der Personalplanung. Ist das Unternehmen nicht in der Lage, die erforderlichen Kompetenzen zur Erbringung der Marktleistungen aufzubauen, ist selbst die beste Strategie zum Scheitern verurteilt. Daher ist es notwendig, vor der Definition der Strategie zu überprüfen, ob die notwendigen Kompetenzen beim Personal vorhanden sind, entwickelt

oder vom Arbeitsmarkt beschafft werden können.

Wie eine solche Verzahnung zwischen szenariogestützter Strategieentwicklung und Personalplanung in der Praxis umgesetzt werden kann, möchte ich im Folgenden am Beispiel einer Unternehmensberatung mit 25 Mitarbeitern darstellen. Von diesen arbeiten fünf Kräfte im administrativen Bereich. 20 Mitarbeiter sind als Berater tätig, fünf davon in einem separaten Bereich für Unternehmenskäufe/-verkäufe. Die Beratungssegmente sind Unternehmensfinanzierung, Finanzcontrolling und Begleitung bei Unternehmenskäufen und -verkäufen. Da der Erfolg von Unternehmensberatungen von den fachlichen,

methodischen und prozessualen Fähigkeiten der Berater abhängt, ist die Strategieentwicklung von Beratungen per se sehr eng mit der Personalentwicklung verbunden.

Das Problem: Die künftige Personalstrategie der Unternehmensberatung ist unklar angesichts der unsicheren Umfeldentwicklung. In den vergangenen Jahren erfolgte zudem eine unstrukturierte Strategie- und Personalentwicklung, was ein Gemenge an vielfältigen, individuellen Beratungsprodukten zur Konsequenz hatte. Auf diese Weise ging viel Effizienz verloren.

Die Lösung: Im Zuge der Strategieentwicklung wurden zunächst verschiedene Zukunftsszenarien entwickelt. Auf

## Konsistenzmatrix

		Produktprogramme als Antwort auf Kundenbedürfnisse			
		Externer CFO	Ganzheitliche betriebswirtschaftliche Beratung	Branchenfokussierte Beratung	M&A Transaktionen
Finanzierungsumfeld	Kreditklemme	4	5	2	2
	Komplexes Finanzierungsfeld	5	4	1	3
	Einfache Finanzierungslösungen	2	3	5	3
	Finanzierung kein Engpass	1	3	3	5

Szenarien in Beziehung gesetzt: 1 = totale Inkonsistenz; 5 = starke gegenseitige Unterstützung (tritt eine Projektion ein, ist das Auftreten der anderen sehr wahrscheinlich); 3 = Projektionen sind voneinander unabhängig.

Quelle: Ebert

dieser Grundlage wurden dann die Strategieoptionen identifiziert und bewertet. Diese bildeten dann die Basis für die weitere Personalplanung.

Das Vorgehen: Im Zuge einer Szenario-Feldanalyse wurden zunächst über hundert Einflussfaktoren definiert, welche den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Über eine Analyse ihrer Vernetzungen im Szenario-Feld wurden daraufhin 18 Schlüsselfaktoren selektiert, welche für den künftigen Erfolg maßgeblich sind. Dies sind beispielsweise das volkswirtschaftliche Marktumfeld, der Wettbewerb, das Finanzierungsumfeld oder die erwarteten Kundenbedürfnisse.

### Schlüsselfaktoren identifizieren

Für jeden Schlüsselfaktor wurden im Anschluss systematisch grundsätzlich denkbare, künftige Zustände gebildet. Um einen direkten Bezug zur Personalplanung und den möglichen Strategieoptionen zu erhalten, wurden die Kundenbedürfnisse und das darauf abgestimmte potentielle Produktprogramm als eigenständiger Schlüsselfaktor gewählt. Hier wurden im Rahmen

eines Workshops vier Zukunftsprojektionen ausgewählt.

### Kundenbedürfnisse ermitteln

Die erste Zukunftsprojektion lautet „Externer CFO“. Diese Zukunftsprojektion beschreibt, dass Unternehmen in Zukunft verstärkt einen externen Verantwortlichen für den kompletten Finanzbereich benötigen, um die komplexen Finanzierungen zu steuern.

Die zweite Zukunftsprojektion ist der Wunsch, den betriebswirtschaftlichen Bereich ganzheitlich durch eine externe Strategieberatung abzudecken.

Die dritte Projektion besagt, dass die meisten Kunden ihre individuellen Problemstellungen gelöst haben wollen und daher einen Berater brauchen, der tief in der Branche verwurzelt ist.

Viertens kann die Begleitung bei Prozessen von Unternehmenskäufen und -verkäufen im Zuge der Unternehmensnachfolge oder der Akquisitionsstrategie ein wachsendes Kundenbedürfnis sein.

Dieses Beispiel zeigt, dass es sinnvoll sein kann, die Zukunftsprojektionen mit dem Beratungsprogramm zu verknüpfen. Auf diese Weise gelingt es, sich nicht

allzu weit von bestehenden Kernkompetenzen weg zu bewegen. Dies kann für die spätere Strategiefindung und den daraus abgeleiteten Bedarf an Kompetenzaufbau von großer Bedeutung sein.

### Kompetenzbedarf ermitteln

Aufgrund des Zukunftsthemas Grüne Technologie könnte eine Energieberatung ebenfalls ein Feld sein, das für Kunden von wachsendem Interesse ist und in welchem immenser Beratungsbedarf besteht. Eine mögliche Strategieoption könnte daher der Aufbau eines solchen Beratungsproduktes sein. Jedoch sind die Kompetenzen des gegebenen Personalbestandes bei null. Diese müssten erst neu entwickelt werden, was aufgrund der Größe der Beratung kaum zu stemmen wäre. Eine Personalbeschaffung vom Arbeitsmarkt wäre ebenfalls denkbar, allerdings fehlten in dem Fall den Verantwortlichen die Kenntnisse, um die fachlichen Kompetenzen der Bewerber einzuschätzen. Das Risiko von Missverständnissen und damit von Fehlentscheidungen wäre hoch.

Wichtig zu bedenken ist auch: Bei der gewählten Methode besteht die Ge-

## Kompetenzmatrix

		Erforderliche Kernkompetenzen					
		Fachkompetenz (rasche Veränderung des Bestehenden)	Fachkompetenz (Gewinnung von neuem Wissen)	Kooperationskompetenz (externes Netzwerk)	Projektmanagement	Organisations- und Prozesskompetenz	Akquisekompetenz
Strategieoptionen	Starkes Wachstum mit Fokus auf Finanzierung	10	4	8	5	8	8
	Aktives Verkaufen mit klarer Positionierung	8	10	10	5	3	10
	Interne Restrukturierung und Prozessoptimierung	5	3	2	10	10	5
	Konzentration des Wachstums auf Unternehmensverkäufe und -verkäufe	10	4	10	10	3	3
	Bauchladen	7	7	5	5	5	5

Sind Kompetenzen für ein Strategieszenario von maximaler Bedeutung, haben sie den Wert 10. Haben Sie keine Bedeutung, tragen sie den

Wert 1. So spielt „Fachkompetenz“ bei den Strategien „Finanzierung“ und „M&A-Beratung“ eine herausragende Rolle.

Quelle: Ebert

fahr einer zu engen Betrachtung der Zukunftsprojektionen. Das eigentliche Ziel der Szenarioentwicklung ist es ja gerade, grundsätzlich mögliche Entwicklungen des Umfelds zu prognostizieren. Deshalb ist der Zielkonflikt zwischen bestehender Entwicklungsmöglichkeit auf der Basis der Kernkompetenzen und einer grundsätzlichen Offenheit immer individuell zu lösen.

### Szenarien in Einklang bringen

Da ein Szenario ein in sich konsistentes Bild der Zukunft ist, muss zunächst überprüft werden, inwieweit sich die einzelnen Zukunftsprojektionen gegenseitig unterstützen oder einander widersprechen. Dies wird über eine Konsistenzmatrix bewerkstelligt, in welcher die Zukunftsprojektionen paarweise miteinander verknüpft und bezüglich ihrer Stimmigkeit bewertet werden (siehe „Konsistenzmatrix“ auf Seite 22).

Aus der Konsistenzmatrix ergibt sich, dass beispielsweise in einem komplexen Finanzierungsumfeld der Bedarf nach einem externen CFO sehr hoch ist. Hierfür ist spezifisches Wissen erforderlich,

welches die Kunden nicht selbständig oder nur mit einem hohen Kostenaufwand aufbauen können.

Im nächsten Schritt werden in einer Konsistenzanalyse alle denkbaren Zukunftskombinationen (Projektionsbündel) gebildet, in der jeder Schlüsselfaktor mit genau einer Zukunftsprojektion enthalten ist. Gibt es innerhalb eines Projektionsbündels eine totale Inkonsistenz, wird dieses eliminiert.

Aus Gruppen von einander ähnlichen Projektionsbündeln werden dann Rohszenarien erstellt, die im Rahmen einer Clusteranalyse zusammengefasst werden. Ziel ist, dass die Bündel-Gruppen möglichst homogen und die Rohszenarien selbst (beziehungsweise die Projektionsbündel unterschiedlicher Rohszenarien) möglichst heterogen sind.

### Vier konkrete Zukunftsbilder

Die Szenarien ergeben sich schließlich aus der Aufbereitung der ermittelten Rohszenarien, indem die für jedes Szenario relevanten Projektionen identifiziert werden. Die Anzahl der möglichen Szenarien ist nicht im Vorhinein festgelegt,

sondern unterliegt der Entscheidung des Szenario-Entwicklungsteams. Grundsätzlich gilt, dass eine Vielzahl von Szenarien einen detaillierten Einblick in den Zukunftsraum bietet, andererseits viele Szenarien für die Entscheider zu einem immensen Aufwand führen.

Für die Szenarioplanung der Unternehmensberatung ergeben sich letztlich folgende vier Szenarien. Erstens „Goldgräberstimmung“: Die mittelständischen Unternehmen sind in diesem Zukunftsbild offen gegenüber externen Beratungen. Sie erkennen, dass die komplexe Finanzierung eine Unternehmensführungsaufgabe ist, für die jedoch im Unternehmen keine Ressourcen und Kompetenzen vorhanden sind.

Zweitens „Verdrängungswettbewerb“: Die potentiellen Kunden sind grundsätzlich negativ gegenüber externen Beratern eingestellt. Finanzierungen werden entweder mit der Hausbank oder dem Steuerberater besprochen. Die Notwendigkeit eines externen Finanzcontrollings wird nicht gesehen.

Drittens „überregionaler/internationaler Fokus“: Hier kann der regionale Fokus nicht aufrechterhalten werden, da beispielsweise der künftige Wachstumskurs der betreuten Unternehmen auf ausländische Standorte zielt.

Viertens „Strukturwandel“: Dieser führt dazu, dass Finanzierungen schwieriger werden und sich Sanierungsfälle häufen.

### Fünf Strategieoptionen

Um die strategischen Optionen des Unternehmens zu ermitteln, ist grundsätzlich dieselbe Vorgehensweise erforderlich wie bei der Erstellung eines Umfeldszenarios. Für die dargestellte Unternehmensberatung wurden fünf potentielle Strategieoptionen entwickelt.

- „Bauchladen“: keine konkrete Auseinandersetzung mit Strategie und ungefilterte Übernahme von neuen Produktbereichen
- „Konzentration des unternehmerischen Wachstums auf Unternehmenskäufe und -verkäufe“

## Erfolgsmatrix

		Umfeldszenarien			
		Goldgräberstimmung	Verdrängungswettbewerb	Überregionaler/internationaler Fokus	Strukturwandel
Strategieoptionen	Starkes Wachstum mit Fokus auf Finanzierung	+++	---	++	-
	Aktives Verkaufen mit klarer Positionierung	+	++	-	+++
	Interne Restrukturierung und Prozessoptimierung	-	+++	--	0
	Konzentration des Wachstums auf Unternehmenskäufe und -verkäufe	+	+	+++	--
	Bauchladen	+	-	--	+

Die Strategie „Aktives Verkaufen“ harmoniert in Summe am besten mit den möglichen Umfeldszenarien.

Quelle: Ebert

- „Interne Restrukturierung und Prozessoptimierung“ zur Steigerung der Effizienz der Unternehmensberatung
- „Aktives Verkaufen mit klarer Positionierung“, wie etwa ein Branchenfokus oder eine Markterweiterung.

die Option zu wählen, die in einem beliebigen, vielleicht sogar dem wahrscheinlichsten Umfeldszenario den größten Erfolg verspricht, sondern diejenige, die die Stabilität der Beratung in den verschiedenen Umfeldszenarien sichert.

mung; sie hätte aber aufgrund der hohen Investitionen in das Personal innerhalb eines Verdrängungswettbewerbs sehr negative Ergebnisse zur Folge.

---

### Diejenige Strategieoption sollte gewählt werden, welche die Stabilität des Unternehmens in verschiedenen Umfeldszenarien sichert.

---

- „Fokussierung auf die Unternehmensfinanzierung“: Dies beinhaltet ein erhebliches Personalwachstum, um die sich hieraus ergebenden Chancen offensiv zu nutzen.

Die für die einzelnen Strategieoptionen relevanten Kernkompetenzen sollten in einer Strategieoption-/Kernkompetenzmatrix dargestellt werden (siehe „Kompetenzmatrix“ auf Seite 23).

Will man sich nun für eine Unternehmensstrategie entscheiden, ist die nachhaltige Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen. Demnach ist nicht

Da jede Strategieoption eine Antwort auf ein Umfeldszenario ist, ist nahezu jede Strategieoption (mit Ausnahme des „Bauchladens“) in einem Umfeldszenario besonders erfolgreich. Allerdings führt sie bei Eintreten eines anderen Szenarios gegebenenfalls zu ungünstigen Ergebnissen (siehe „Erfolgsmatrix“ auf Seite 24).

#### Erfolgschancen abwägen

So korreliert die Wachstumsstrategie, die mit dem zügigen Aufbau von Mitarbeitern einhergeht, mit der Goldgräberstim-

#### Lösung Doppelstrategie

Das Beratungsunternehmen hat sich daher für die Doppelstrategie „Aktives Verkaufen“ und „Unternehmenskäufe/-verkäufe“ entschieden. Beide Optionen ergänzen sich, ohne dass sich die erforderlichen Kompetenzen ausschließen. Die hieraus abgeleitete Personalplanung sieht vor, im Laufe des Jahres zwei zusätzliche Berater für den Bereich „Unternehmenskäufe/-verkäufe“ einzustellen. Das Beratungsunternehmen ist sich sicher, damit das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft gelegt zu haben. ■



**Florian Ebert**

Dipl. Betriebswirt (FH),  
Berater für strategische  
Unternehmens- und

Finanzplanung bei der Walter Fries  
Unternehmensberatung, Aschaffenburg