

„PLAN B“
VUCA – Szenario
basiertes steuern in
unsicheren Zeiten

//Autoren



Dr. Michael Lukarsch
Geschäftsführender Partner



Bastian Imhof
Associate Partner



Dr. David Enzenhöfer
Principal



Wie umgehen mit VUCA?

Die deutsche Wirtschaft, insbesondere der exportorientierte Mittelstand, steht vor noch nie dagewesenen Herausforderungen.* Die Gründe dafür lassen sich in drei zentrale Bereiche gliedern:

(1) Hohe Standortkosten: Steigende Energiepreise, umfangreiche Bürokratie und regulatorische Belastungen setzen Unternehmen erheblich unter Druck und beeinträchtigen die globale Wettbewerbsfähigkeit.

(2) Unsicherheiten durch geopolitische und politische Rahmenbedingungen: Permanent verändernde Gesetze, Richtlinien und Handelsrestriktionen sowie geopolitische Spannungen, wie Handelskonflikte und gestörte Lieferketten, erschweren eine stabile Planungsgrundlage.

(3) Transformation durch Technologie und Klimaziele: Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) verändert Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen grundlegend. Gleichzeitig erfordert die Transformation Europas zu einer emissionsneutralen Gesellschaft immense Investitionen in nachhaltige Technologien und Prozesse. Diese Transformation birgt nicht nur Risiken, sondern eröffnet auch Chancen für innovative Unternehmen.

In einem solchen Umfeld wird Szenario-basierte Steuerung zu einer Schlüsselkompetenz!

Sie ermöglicht es Unternehmen, Unsicherheiten zu antizipieren, Resilienz aufzubauen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Gleichzeitig ist sie die zentrale Methode, um in einem VUCA-Umfeld (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) strategische Entscheidungen abzusichern und handlungsfähig zu bleiben. In unseren Engagements stehen daher typischerweise drei zentrale Fragen branchenübergreifend im Fokus:

/ **Geschäftsszenario:** Wie groß und mit welcher zeitlichen Wirkung betreffen die (neuen) Rahmenentwicklungen unser Geschäft?

/ **Ausrichtung:** Was bedeutet dies für die Struktur und Ausrichtung unseres zukünftigen Umsatzes – also insbesondere Produktprogramm und regionale Märkte?

/ **Aufstellung:** Wie sieht in einem ggf. veränderten Geschäftsszenario unsere Organisation aus – hinsichtlich Struktur, regionalem „Footprint“ und Strukturkosten?

Naturgemäß müssen sich nicht alle Unternehmen gleichermaßen verändern, wir stellen jedoch fest, dass sich die meisten aber bereits heute tiefgreifend darauf vorbereiten. Und wir stellen fest, dass sich insbesondere die Frage nach der richtigen und zukünftig tragfähigen Aufstellung wie ein roter Faden durch die Agenden des Top-Managements ziehen, und zwar in allen Branchen. Die Begründung liegt auf der Hand:

Schwere Zeiten sind auch immer die richtige Zeit zum Aufräumen.

*Konsolidierte Bewertung von Jahresgutachten, EU-Herbstprognose, ZEW-Index, Ifo, Einkaufsmanagerindex, 2024

„Plan B“: Für jedes Geschäftsszenario das passende Handlungspaket

Seit vielen Jahren ist die Rede von der VUCA-Welt, also den unsicheren, volatilen Rahmenbedingungen. Aktuell ist die weitere Gesamtentwicklung jedoch unüberschaubarer und schwerer prognostizierbar denn je: Wie beeinflussen geopolitische Faktoren lokale Standortfaktoren sowie die global integrierten Supply Chains? Und wie entwickeln sich Personal- und Materialkosten? Der gesamte Planungsapparat der Unternehmen befasst sich aktuell mit solchen Fragestellungen. Und auch die aktuellen Budgets sind gespickt mit einem ganzen Bündel an Annahmen – und weitergehende Mittelfristplanungen sind für die meisten Unternehmen kaum belastbar darzustellen. Bezüglich der Kostenstrukturen wird in solchen Situationen oftmals mit „der Gießkanne“ gearbeitet. In der aktuellen Situation springt das jedoch zu kurz.

Somit erleben wir eine Renaissance von Szenario-basierten Planungsansätzen:

Vom Management werden verschiedene und signifikant unterschiedliche Bilder der zukünftigen Geschäftsentwicklung aufgespannt – im Kern abhängig von den dahinterliegenden politischen und wirtschaftlichen Konstellationen.

Die Geschäftsprognose ist aber nur die eine Seite der Medaille: Im Kern geht es in solchen Szenarien auch darum, entsprechende Reaktionen des Unternehmens bei dem Erreichen von klar definierten Triggerpunkten vorzudenken: „Was müssen wir tun, wenn ein optimistisches Szenario 1, ein leicht pessimistisches Szenario 2 oder ein Krisenszenario 3 eintritt? Und was sind die jeweiligen Auslöser hierfür?“.



Schaubild 1: „Plan B“: Handlungspakete mit unterschiedlichem Impact, Timing und Risiko

Unter der Überschrift „Plan B“ hat sich hierzu in unseren Engagements ein Ansatz bewährt, der im Kern alle denkbaren Maßnahmen entlang des gesamten Value-Chains erfasst, betroffene Funktionen erkennt, in ihren Wirkungen bewertet und – entlang der Geschäftsszenarien – zu umsetzungsfähigen Gesamtpaketen konsolidiert.

Schaubild 1 zeigt ein Grundmuster solcher Gesamtpakete, die sich zum einen hinsichtlich ihrer Umsetzungsdauer (kurz-, mittel-, langfristig) und zum anderen hinsichtlich ihrer Risikoposition unterscheiden. Um gezielt auf verschiedene Szenarien zu reagieren, differenzieren wir zwischen vier Handlungsoptionen, die wir bedarfsgerecht aktivieren können:

1. Quick Response – Hierunter fallen sofortige Maßnahmen wie Einstellungsstopps und die Reduktion externer Dienstleistungen. Schnelle Reaktionen sind entscheidend, um in Zeiten der Unsicherheit schnell die nötigen Anpassungen vorzunehmen.

2. Fitness – In diesem Ansatz konzentrieren wir uns auf die Automatisierung von Kernprozessen und die Einführung von Self-Service-Plattformen. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, Ressourcen effizienter zu nutzen und die Mitarbeiter von Routineaufgaben zu entlasten.

3. Emergency – Bei drohenden Schwierigkeiten sind kürzere Maßnahmen erforderlich. Dazu zählen beispielsweise Kürzungen bei Marketingbudgets und die Konzentration auf die wesentlichen Projekte, die den größten Hebel für Ihr Unternehmen darstellen.

4. Turnaround – Mit diesem strategischen Ansatz richten wir unseren Blick auf die konsequente Portfoliobereinigung sowie die Restrukturierung zentraler Bereiche und Overheads. Ziel ist es, Ihr Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Konsequent angewendet, zeigt ein solcher „Plan B“-Ansatz, was wirklich an Kosten- und Liquiditätsreserven im Unternehmen steckt.

Das Management verschafft sich damit eine hohe Klarheit und aufgrund der Vorbereitungen einen großen zeitlichen Vorsprung – die Pakete werden jedoch erst dann umgesetzt, wenn die Lage es erfordert. Gleichzeitig werden ganzheitliche Maßnahmenpakete entwickelt, die zeitlich wie auch inhaltlich auf das eintretende Szenario abgestimmt sind.

„What-if-Pakete“: Erarbeitung und Erfolgsfaktoren

Typischerweise zielt eine erste Phase darauf, die verschiedenen Handlungspakete mit den darin enthaltenen Maßnahmen zu strukturieren und in ihrer GuV-Wirkung zu bewerten. Auf Basis unserer Erfahrungen können ganzheitliche „Plan B“-Aufstellungsoptionen auch in großen, mehrdivisionalen Unternehmen innerhalb von wenigen Wochen erarbeitet werden (Schaubild 2). Dabei arbeiten wir in der Regel eng mit dem Top-Management zusammen, und dies gemeinsam in meist sehr kleinen Teams bestehend aus Vertretern aus HR, Controlling und Strategie.

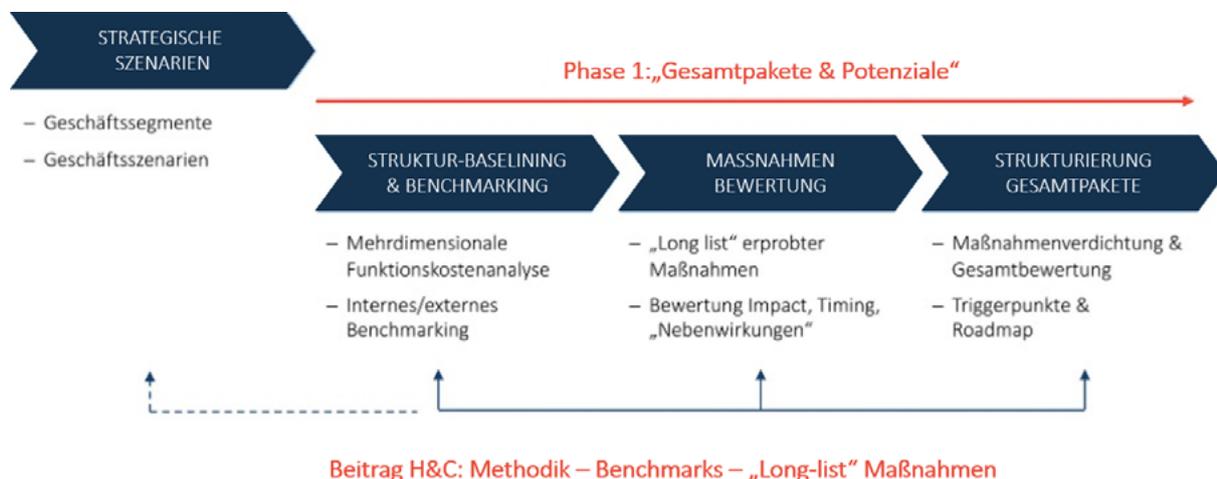


Schaubild 2: H&C-Vorgehen (schematische Darstellung)

Den wesentlichen Orientierungsrahmen bilden verschiedene strategische Szenarien mit jeweiligen optimistischen oder pessimistischen Annahmen und Ausprägungen. Diese Szenarien liegen entweder bereits vor oder können optional vorgeschaltet und gemeinsam erarbeitet werden.

Der nachfolgende Ablauf zur Erarbeitung der „Plan B“-Aufstellungsoptionen folgt einem Vorgehen in drei Schritten:

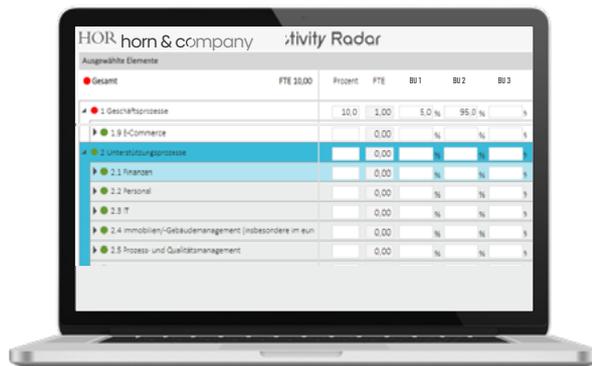
/ Struktur-Baselining und Benchmarking: Im Fokus stehen in der Regel alle Personal- und Sachkosten, „direct material“ wird aufgrund der hohen Geschäftsvariabilität nicht oder gesondert betrachtet. In der Regel werden in Industrieunternehmen somit etwa 40-50% der Kosten erfasst. Erfolgskritisch ist es, alle Kosten in ihrer funktionalen, divisionalen und regionalen Struktur im Blick zu haben. Dies schafft die Grundlage, durch Benchmarking ein initiales „stretch target“ für die Funktionskosten/-ressourcen zu erhalten.

/ Maßnahmen und Bewertung: Eine wesentliche Kernaktivität besteht in der systematischen Entwicklung aller denkbaren Einzelmaßnahmen zur Strukturkostenanpassung. Zur Absicherung einer vollständigen Betrachtung legen wir hierfür in der Regel eine „long list“ aus unseren Projekterfahrungen zugrunde, die alle Erfolgsansätze und den erwarteten Impact „80:20“ aufzeigt. Eine weitere Kernaktivität besteht darin, alle im jeweiligen Unternehmenskontext sinnhaften Maßnahmen auszuwählen („short list“) und hinsichtlich ihrer zeitlichen Umsetzungswirkung und ihres spezifischen Risikoprofils zu bewerten (z. B. 1 „kleines internes/externes Risiko“, 4 „großes internes/externes Risiko“). Solche Normierungen helfen, Maßnahmenbündel zu Gesamtpaketen zu verdichten.

/ Strukturierung Gesamtpakete: Wie bereits ausgeführt, besteht das wesentliche „Deliverable“ der ersten Phase darin, einen Überblick über die Handlungsoptionen zu geben, wenn bestimmte Geschäftsszenarien eintreten. Hierzu werden alle Maßnahmen der „short list“ entsprechend ihrer Bewertung einzelnen Handlungspaketen zugeordnet. Erfahrungsgemäß stehen an dieser Stelle nicht die Details einzelner Maßnahmen im Vordergrund, sondern vielmehr die klare Perspektive, welche Maßnahmen(pakete) welchen Beitrag leisten können, was davon bereits kurzfristig umgesetzt werden soll und welche Pakete in einer Phase 2 weiter zu detaillieren sind.

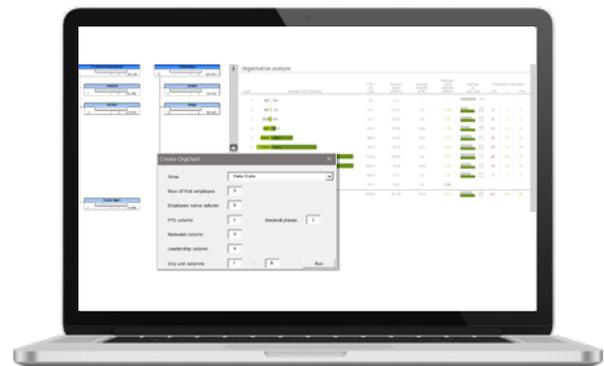
Für ein effizientes Projektvorgehen und schnelle Ergebnisse, bedienen wir uns aus unserer bewährten H&C Toolbox (siehe Schaubild 3).

 **Activity Radar:**
Webbasierte Kapazitätserhebung



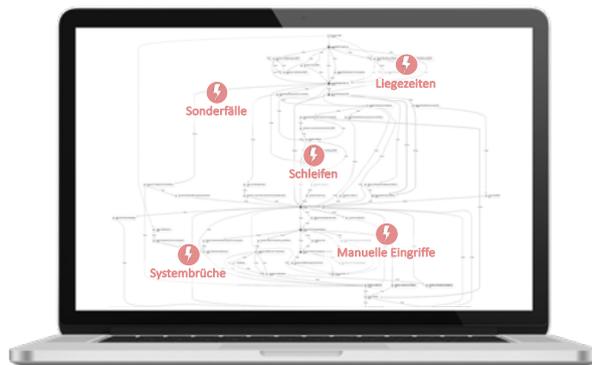
„Röntgenbild“: Wer macht was?
Mit welcher Kapazität? Für wen?

 **Org Radar:**
Strukturanalyse & -simulation



„Auf Knopfdruck“: Strukturelle
Schieflagen? „Best-Fit“ Struktur?

 **Process Mining:**
Daten-/systembasierte Prozessanalyse



„Digitale Spuren“: Wie
laufen Prozesse wirklich ab?

 **Benchmarking:**
KPIs zum internen/externen Vergleich



„Luft nach oben“: Wie effizient/
groß/günstig muss man sein?

Dadurch erhalten wir Transparenz über Personalkapazitäten mit dem H&C Activity Radar, identifizieren Prozesspotentiale mit unserem end-to-end Process Mining Ansatz, erkennen strukturelle Schieflagen mit dem Org Radar, und challengen schlussendlich diese mit internen und externen Benchmarks, sowie leiten passende Szenarien und Maßnahmen ab. Diese Werkzeuge liefern wertvolle Einblicke in Ihr Unternehmen und ermöglichen ein präzises Handlungsmanagement, das auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen Ihres Unternehmens zugeschnitten ist.

Durch dieses Vorgehen, unsere Methodik, Tools, Benchmarks und Erfahrungen lässt sich eine deutliche Beschleunigung und Qualitätssteigerung für unternehmensweite Strukturkostenzenarien erreichen.

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und daten-getriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich. www.horn-company.com

//Autoren



Dr. Michael Lukarsch
Geschäftsführender Partner



Bastian Imhof
Associate Partner



Dr. David Enzenhöfer
Principal



HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | marketing@horn-company.de

www.horn-company.com