

Pfadfinder für komplexe Welten

Was wäre, wenn? Szenario-Simulation gewinnt im Angesicht der Krise stark an Bedeutung und bewahrt Firmen vor Kurzschlusshandlungen.

KATRIN TERPITZ | DUSSELDORF

Geheime Mission in Singapur. Die Chefs aller europäischen und asiatischen Standorte des Hanauer Edelmetallspezialisten **W. C. Heraeus** zogen sich für mehrere Tage in ein Hotel in Klausur zurück. Im Visier: der dortige Wettbewerber für Goldbonddrähte zur Kontaktierung von Halbleitern. „Wir spielten alle denkbaren Szenarien und Eventualitäten durch. Immer wieder. Auf unser Bauchgefühl allein wollten wir uns nicht verlassen“, erzählt Geschäftsführer Roland Gerner. Schließlich ging es um eine dreistellige Millionensumme.

Wie verändert die Übernahme die Wettbewerbslandschaft? Wie reagieren die Abnehmer? Was passiert, wenn der Goldpreis steigt oder abstürzt? Gerner: „Die Märkte sind heute so komplex und verändern sich so rasant, dass der Mensch fassungslos davor steht.“ Die Folge: Bei Firmenkäufen oder Geschäftsentscheidungen blenden Manager oft das Umfeld aus und arbeiten mit Halbwissen. „Das ist hochgradig gefährlich“, warnt Gerner.

Diese Einschätzung teilt Kai Berendes, Experte für strategische Planung und Szenariosimulation vom Mälk Management Zentrum St. Gallen: „Viele Manager unterliegen dem Irrglauben, sie könnten Komplexität meistern, indem sie ihre Planungsinstrumente gefährlich vereinfachen – und etwa das gesamte Unternehmen

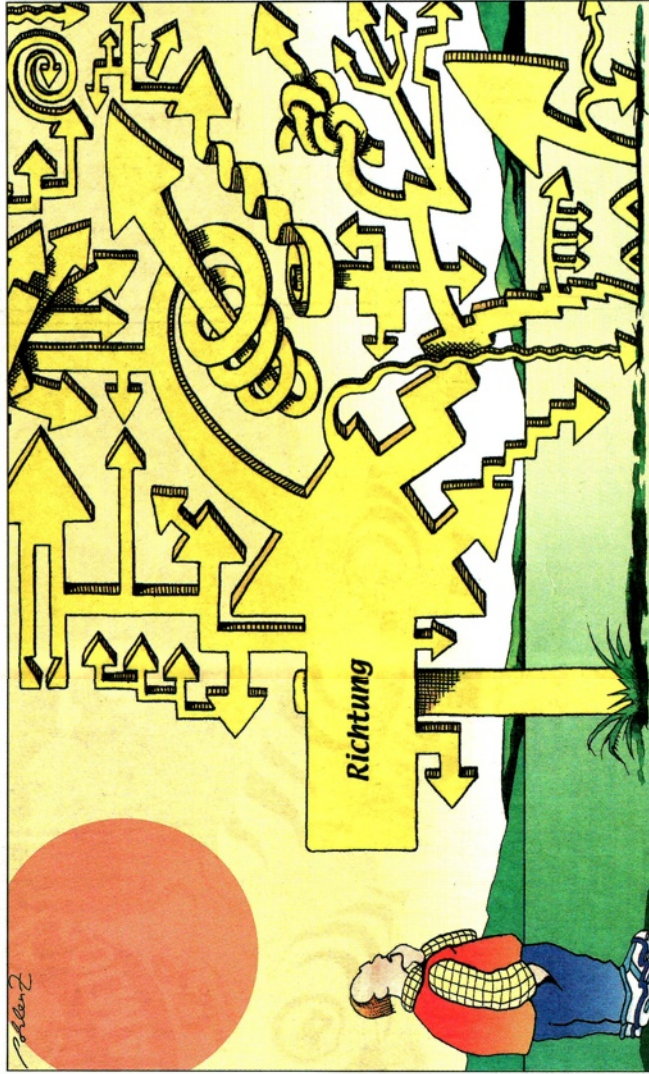


Illustration: Bernd Prohntz/Photo: Pfl

den Strategieprozessen aller 30 Marktsegmente. „Das schaltet das Wunsch-

Marketing, Produktion oder Forschung zu moderneren. „Große Projekte in alternierenden Szenarien zu betrachten ist für uns Standard“, sagt Klaus Heinzlbecker von der strategischen Planung. Szenariotechnik eignet sich auch für die Personalplanung. Erschreckend: Nur 31 Prozent der Firmen prognostizieren, was sie an Personal und Funktionen in zwei Jahren haben und brauchen. Das ergab eine aktuelle Umfrage der Beratung Hewitt Associates unter 118 Firmen.

Seit diesem Jahr arbeitet eine Geschäftseinheit von **Evonik Industries** bei der Personalplanung mit Software von Dynaplan. Helko Müller, Abteilungsleiter Personalstrategie und -controlling: „Plänen wir etwa eine neue

Anlage, können wir rasch den Personalbedarf in verschiedenen Jobfamilien – wie Produktion, Technik oder Instandhaltung – über zehn bis 15 Jahre ermitteln und entsprechend Leute schulern oder einstellen.“ Kurzfristig motivierter Ab- oder Aufbau von Personal wird so vermieden.

Berendes beobachtet: „Sobald der Gewinn runtergeht, bauen viele Firmen Mitarbeiter und damit Know-how ab – ohne zu bemerken, wie sie ihre Geschäftsstrategie untergraben.“ Denken in Szenarien kann vor solchen Kurzschlusshandlungen bewahren. Heinzlbecker von BASF: „So schmerzhaft die aktuelle Finanzkrise auch sein mag, kein Unternehmen sollte sich dadurch von seiner langfristigen Strategie abbringen lassen.“

Szenarioplanung

Das menschliche Gehirn kann das Zusammenspiel von höchstens vier Variablen gleichzeitig verarbeiten. Das fanden Wissenschaftler der University of Queensland heraus. Alles was darüber hinausgeht, kann der Mensch nur linear erfassen. In einer komplexen Welt wird vernetztes Denken für Entscheidungen jedoch immer wichtiger.

Moderne Szenarioplanung basiert auf dynamisierten Ursache-Wirkungsketten und hat ihren Ursprung im Militärschess. Der Ökonomen Shell arbeitete schon vor der Ölkrise an alternativen Zukunftsszenarien. Der Club of Rome erstellte in „Die Grenzen des Wachstums“ (1972) erstmals mit der System-Dynamics-Methode verschiedene Szenarien für die Welt von morgen.

Heute nutzen Unternehmen moderne IT-Tools etwa von Dynaplan, Powersim, Versim oder Consideo. Diese machen verschiedene Szenarien für das menschliche Hirn anschaulich. Consideo gibt seine Modeler-Software kostenlos an Schulen und Hochschulen, um vernetztes Denken zu fördern.

www.consideo-modeler.de
www.dynaplan.com
www.powersim.com
www.versim.com

Die Redaktion dieser Seite erregt Ihre Aufmerksamkeit über die hb.management@vhb.de

UNTERNEHMENSPRAXIS

MO FAMILIENUNTERNEHMEN

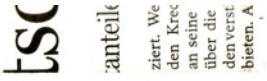
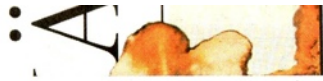
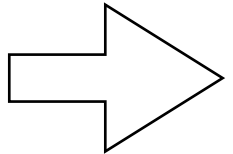
DI TECHNIK & INNOVATION

MI RECHT & STEUERN

DO MARKETING

FR MANAGEMENT & STRATEGIE

lesen Sie die Spalten auf der nächsten Seite weiter



UNTERNEHMEN & MÄR

Leben oder Tod
Für viele Chiphersteller geht es jetzt um alles **SEITE 18**

Indische Tigerchen
Finanzkrise nimmt Konzernen den Schneid **SEITE 20**

Super-Gau
Wie Manager Worst Cases simulieren **SEITE 27**



14./15./16. NOVEMBER 2008 | NR. 222

WWW.HANDELSBLATT.COM

... in wie Produktion, Technik oder In- standhaltung – über zehn bis 15 Jahre ermitteln und entsprechend Leute schulen oder einstellen.“ Kurzfristig motivierter Ab- oder Aufbau von Per- sonal wird so vermieden.

Berendes beobachtet: „Sobald der Gewinn runtergeht, bauen viele Fir- men Mitarbeiter und damit Know- how ab – ohne zu bemerken, wie sie ihre Geschäftsstrategie untergraben.“ Denken in Szenarien kann vor solchen Kurzschlusshandlungen bewahren. Heinzlbecker von BASF: „So schmerz- lich die aktuelle Finanzkrise auch sein mag, kein Unternehmen sollte sich da- durch von seiner langfristigen Stra- tegie abbringen lassen.“

Seit diesem Jahr arbeitet eine Ge- schäftseinheit von **Evonik Industries** bei der Personalplanung mit Software von Dynaplan. Heiko Müller, Abteil- leitender Personalstrategie und -con- trolling: „Plänen wir etwa eine neue

ARBEITSPLATZ: JIM RAKETE „Notizbücher sind meine Marotte“



Starfotograf
Jim Rakete, 57, aus Berlin ist berüchtigt für seine Schwarz- Weiß-Bilder mit Plattenkameras. „Im ersten Moment der Begegnung liegt die größte Wahrheit.“

Womit haben Sie Ihr erstes Geld ver- dient?
Als Zeitungsjunge.

Verraten Sie Ihren Spitznamen?
Jim. Nicht Rakete.

Was war bisher das kniffligste Pro- blem in Ihrem Job?
Mal ganz ehrlich: ihn anzufangen.

Was war der klügste Rat, den Sie je bekamen?

ten oder Flohmärkten. Heute steuert die Bäckerei ihre Disposition über den Modeller und einen Wetterserver. Grimm: „Ausverkäufe werden vermie- den, und höchstens fünf Prozent der Hanseschritten gehen retour.“

Auch **BASF** betreibt seit Mitte der 90er-Jahre systematisch Szenariopla- nung mit Software. BASF-Marketing- manager Thomas Meyer stimuliert etwa den europäischen Weichmacher- markt. Was passiert mit den Preisen, wenn ein neuer Anbieter auftaucht? Wenn Produkte durch neue Chemika- lienverordnungen vom Markt ver- schwinden? Software hilft, Denken zu vernetzen und Diskussionsabläufe in gemischten Teams aus Controlling,

Erklären Sie in einem Satz, was Ihr Unternehmen tut!
Wir erzählen Menschen in Fotos.

Womit beginnt Ihr Tag?
Ein Blick vom Balkon. Dann: Espresso, Dialog mit Haushbase.

Tee oder Kaffee?
Stehes oben!

Wie würden Sie sich selbst als Chef beschreiben?
Bin kein Chef.

... und was würden Ihre Mitarbeiter antworten?
Sensibler Schindler.

Was bringt Sie in Harnisch?
Meine Ungeduld.

Und was bringt andere an Ihnen in Harnisch?
Meine Ungeduld.

Verraten Sie eine Marotte aus Ihrem beruflichen Alltag?
Notizbücher. Viele Notizbücher!

denken aus und zeigt Risiken und Chancen, mit denen man oft gar nicht gerechnet hat“, sagt Gerner und stellt klar: „Mit Szenarioplanung kann kei- ner die Zukunft vorhersagen, aber wir sind auf alle Eventualitäten besser vor- bereitet.“ Zumal die Haupttreiber ein- zelner Marktsegmente nun der ganzen Firma als Frühwarnindikatoren dienen – gerade auch in den Bereichen, die zu- nächst nicht betroffen scheinen.

Lange Jahre waren IT/Tools zur Si- mulation von Szenarien nur für ge- schulte Strategieexperten handhabbar. Heute sind sie leichter zugänglich. Der Modeller der Firma Consideo etwa ist auch für Laien leicht zu erfassen, sagt Klaus Westphal, Experte für Regional- management im Kreis Siegburg. Er nutzt die Software, um Entwicklungs- pläne für den Kreis zu dynamisieren.

„Zunächst geben wir diverse Daten aus Wirtschaft, Finanzen, Bildung, In- frastruktur und Bevölkerung in den Modeller ein. Dann legen wir auf einer Skala von 1 bis 100 die Wirkungsketten fest. Wie stark beeinflusst ein Faktor den anderen? Wo sind die entschei- denden Treiber?“ Die Kunst ist es, die Sof- ware so mit Daten zu füttern, dass sie richtig gerichtet ist. Auch bisher hatte der Kreis mit Rechenmodellen ge- plant, aber jeden Sektor für sich be- trachtet.

Westphal kann nun ablesen: „Was passiert, wenn wir an einem Schräub- chen drehen? Wie wirkt sich ein S-Bahn-Anschluss auf unsere Finan- zen aus, wie auf die Einwohnerzahl? Wie viele Kitaplätze brauchen wir in ein paar Jahren, wenn junge Familien zuziehen? Dann müssten wir jetzt schon die Erweiterung einer Kita be- schließen und anderswo sparen.“

Eine norddeutsche Großbäckerei mit 150 Filialen nutzte den Modeller, um ihre 800 Gebäcksorten zu disponie- ren. Franc Grimm, Geschäftsführer von **Consideo**: „War die Harnse- schnitte aus, vergrätzte das die Kun- den. An manchen Tagen aber blieb ein Drittel liegen.“ Nach der Modellierung von Ursache und Wirkung zeigte sich:

über einzelne finanzielle Kennzahlen wie Ebit oder den Shareholder-Value steuern. Das greift zu kurz.“

Entscheidungshilfe gab den Hera- eus-Managern ein neues Konzept, das verschiedenste Szenarien der Über- nahme simulierte. Mit Daten gefüttert veranschaulicht die Software die dyna- mischen Wechselwirkungen zwischen den Haupttreibern des Geschäfts.

Computergestützte Szenariotech- nik gibt es seit den 70er-Jahren. Mit den üblichen linearen Planungsmodel- len aber, die die Gegenwart fortzuschrei- ben, kommen Firmen heute nicht weit. Zumal viele Rückkopplungen erst mit Verzögerung – nach einer „Totzeit“ – auftreten und oft übersehen werden. „Überraschungen gehören unter den Wehmachtsbaum, nicht ins Mänage- ment“, sagt Berendes.

W. C. Heraeus verankerte vor zwei Jahren das Tool für Szenariotechnik in

ANZEIGE

Weniger Verbrauch, weniger CO₂?

Ja

Mit dem Start-Stopp-System im Passat BlueMotion.

Der neue Passat BlueMotion ist groß im Komfort und klein im Verbrauch. Sein elektronisches Start-Stopp-System schaltet den Motor an der Ampel auto- matisch ab. Eine kurze Betätigung des Kupplungspedals – und der intelligente Starter von Bosch startet ihn wieder. Das reduziert ganz komfortabel Kraft- stoffverbrauch und CO₂-Ausstoß um bis zu 8% im Stadtverkehr. Und das freut beide, Geldbeutel und Umwelt!

BOSCH
Technik fürs Leben

www.bosch.de/ja