

## **Ist Ihr Unternehmen gerüstet für die Zukunft?**

### **Teil 1: Entwicklungen richtig einschätzen**

Wenn Sie diese Frage mit ja beantworten können, dann brauchen Sie nun nicht weiter zu lesen. Viele unserer Kunden, sowohl aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft als auch aus dem Sport sind sich derzeit nicht so sicher, ob Ihre Zukunft dauerhaft gesichert ist. Auch wenn die Wirtschaftsplanung 2009 steht und die weltweite Wirtschaftskrise sich noch nicht direkt auf die eigene Organisation negativ ausgewirkt hat, stellt sich doch die Frage, wie es in den Jahren 2010 bis 2015 weitergeht. Die Risikofelder sind dabei vielfältig und heterogen: Ist Ihre Finanzierungsstruktur mittel- bis langfristig gesichert? Bleiben Ihnen Ihre Kunden und/oder Mitglieder auch zukünftig treu? Sind Sie in den richtigen Marktsegmenten aktiv? Sind Sie von Partnern und Sponsoren aus der Wirtschaft abhängig? Wie werden sich Ihre Wettbewerber verhalten? Haben Sie dauerhaft ausreichend qualifiziertes Personal? Haben Sie ausreichende Rücklagen für notwendige Investitionen? Können Sie drohende Kostensteigerungen langfristig durch Mehreinnahmen kompensieren?

Anhand dieser Auflistung wird bereits deutlich, dass in der Regel nicht eine Person im Unternehmen diese Fragen beantworten kann. Im Gegenteil, drohende Risiken und sich bietende Chancen werden häufig erst dann erkannt, wenn die Fachleute und Vertreter der für die Zukunft des Unternehmens relevanten Themen zusammensitzen und die Antworten gemeinsam erarbeiten. Oder anders herum gesagt, Risiken werden nicht oder zu spät erkannt, Chancen werden erst gar nicht ergriffen, wenn im Unternehmen nicht der richtige Mix an Funktionsträgern zusammensitzt.

Erfolgreiche Unternehmen sind auch deswegen erfolgreich, weil sie sich in regelmäßigen Abständen auch mit der mittel- und langfristigen Zukunft beschäftigen.

### **Ein Praxisbeispiel: Die Szenario-Tagungen des DRK Landesverbandes Nordrhein 2000, 2005 und 2008**

Im Jahr 2000 führten wir gemeinsam mit dem DRK Landesverband Nordrhein erstmalig eine zweitägige Szenario-Tagung durch, in der aufbauend aus den Zahlen des Jahres 2000 das Jahr 2005 anhand relevanter Kriterien simuliert wurde. Auf der finanziellen Seite wurden alle relevanten Einnahmen- und Kostenpositionen auf ihre Entwicklungsperspektiven hin diskutiert. Dabei erfolgte sowohl eine Worst-Case- als auch eine Realistic-Case-Betrachtung. Bei den Umfeldbedingungen wurden die Einflüsse gesetzlicher, demografischer, sozio-kultureller und politischer Entwicklungen anhand ausgewählter Kriterien erörtert. Auch das Themenfeld Markt, Kunden, Zielgruppen und Wettbewerb wurde einer 5-Jahresentwicklungsbetrachtung unterzogen. Und zu guter letzt wurden die unternehmensinternen Entwicklungen durchleuchtet: Personalqualifikationen, Schlüsselfunktionen, Abteilungsstrukturen etc.

Teilnehmer der Szenario-Tagung waren der Landesgeschäftsführer Günther Neuses sowie die gesamte zweite Führungsebene, geführt durch die Moderation und Softwareunterstützung von rosenbaumnagy. Die Ergebnisse der ersten Tagung waren alarmierend: In der 5-Jahres-Prognose musste der Verband mit großen finanziellen Einbußen rechnen insbes. auf Grund von erwarteten Einschnitten in Förderungen des Landes NRW und eine rückläufige Entwicklung von Spenden. Der Landesverband reagierte mit einer Vielzahl von Maßnahmen auf diese Prognose, u.a. mit erheblichen

Einschnitten im Personalbereich. Da es sich aber um eine 5-Jahresprognose handelte hatte der Landesverband noch ausreichend Zeit, sich entsprechend vorzubereiten. So konnte der dann statt findende Personalabbau gezielt über die natürliche Personalfluktuaton abgefangen werden. Gleiches galt für weitere Risiken, auf die rechtzeitig reagiert wurde.

Fünf Jahre später folgte dann die zweite Szenario-Tagung, wieder in der gleichen Besetzung. Alle Teilnehmer waren bei einer Rückschau überrascht, wie gut ihre Trefferquote aus dem Jahr 2000 für das Jahr 2005 war. Viele prognostizierte Entwicklungen waren tatsächlich eingetreten, sowohl negativer als auch positiver Art. Der Landesverband hat vielfach rechtzeitig reagiert, was sicherlich auch ein Ergebnis der ersten Sitzung war.

Die 2005er-Szenario-Tagung lief dann noch effizienter ab, da die Teilnehmer sich aufgrund der bereits gemachten Erfahrungen besser vorbereiten konnten. Außerdem hatte rosenbaum nagy das Erfassungs- und Auswertungsprogramm weiter verfeinert. Die Trefferquote war dann wieder ähnlich gut wie im Jahr 2000.

Auch 2008 war es wieder soweit. Die Entwicklungen bis zum Jahr 2013 wurden unter die Lupe genommen. Man darf gespannt sein, wie gut die Trefferquote diesmal ist. Eines steht jedoch fest. Mit dem vergleichsweise einfachen und kostengünstigen Instrument der **strukturierten Szenario-Tagung** können Sie Ihre Organisation gut auf bevorstehende Entwicklungen vorbereiten. Durch das Zusammenspiel der Führungs- und Fachkräfte aus allen relevanten Unternehmensbereichen (Maximale Gruppengröße 12 Personen, optimal 8 Personen) entsteht eine sehr kreative Atmosphäre für realistische Einschätzungen. Die Szenario-Tagung sollte auch immer an kreativen Orten außerhalb des Berufsalltags statt finden.

In Nordrhein wie auch bei Kunden zeigte sich ein weiterer entscheidender Vorteil der Szenario-Tagung:

Sie schweißt die Führungsgruppe einer Organisation enger zusammen. Denn Entscheidungen, welche erhebliche Veränderungen nach sich ziehen, ohne dass ein aktueller erheblicher Druck besteht, sind nur dann ohne erheblichen Widerstand (auch des Betriebsrats!) umzusetzen, wenn die wichtigsten ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionsträger in die Entwicklung der Prognose eingebunden waren, ggf. inkl. Betriebsrat! und die Notwendigkeit der Veränderungen mittragen.

Die Szenario-Tagung führen wir übrigens branchenübergreifend durch.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser geschäftsführender Partner Herr Dr. Michael Rosenbaum. Telefon: 0221/57777-50 oder E-Mail: [rosenbaum@rosenbaum-nagy.de](mailto:rosenbaum@rosenbaum-nagy.de) .

Der Teil 2 zum Thema Zukunftssicherung wird sich mit dem Thema „**Die richtige Strategie für Ihr Unternehmen**“ beschäftigen.