

25 Jahre GFA Consulting Group

Liebe Gäste, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

Als ich vor 25 Jahren zusammen mit meinem Partner Hans Jahnke, mit Frau Jenner und Frau Paul in unserem kleinen Hamburg-Duvenstedter Büro saßen, erschraken wir öfters, wenn das Telefon klingelte.... was sollten wir sagen wer wir sind und was wir machen? Ohne Historie und ohne Referenzen!

Die meisten Anrufe kamen allerdings von Hamburger Behörden, u.a. vom Finanzamt, das sich gleich erkundigte wie viel Gewinn im ersten Geschäftsjahr zu erwarten sei. Oder von Transportfirmen: welche Produkte wollen Sie nach Übersee exportieren? Eine für die Hafenstadt Hamburg nicht untypische Frage.

Heute kommen solche Fragen selten vor, die GFA ist bekannt und vor allem, **wir wissen was wir tun und nicht tun.**

Nach 25 Jahren sind stolz auf das Erreichte. Wir arbeiten an Themen, die uns in Spannung halten und die damals wie heute die Bugwellen in die Zukunft sind: wie z.B. Klimaschutz, Ressourcen-Management, Ernährung, öffentliches Finanzwesen, Finanzsysteme, Wasser und Gesundheit. Dies alles sind Zukunftsthemen!

Und dennoch: die Zukunft ist ungewiß... die Zukunft ist ein Risiko und dieses Risiko kann man **nicht** eindämmen indem man die Zukunft eines Unternehmens– also den Markt für unsere Dienstleistungen, die Wettbewerber und die Rahmenbedingungen– genau analysiert und daraus rationale Schlüsse zieht.

Dies ist natürlich schade, denn wir Menschen leben alle gerne in einer Illusion von Gewissheit. Wir tendieren dazu, das bisher Bewährte als sicher und das Neue als unsicher, vielleicht sogar als gefährlich, einzuschätzen.

Wenn wir 1982 – dem Gründungsjahr der GFA – die Zukunft des Consultingmarktes im EZ-Sektor und das geschäftliche Umfeld analysiert hätten, dann würde es die GFA heute nicht geben, wir würden heute nicht zusammen feiern. Das allein wäre doch schade.

Die Geburtsstunde der GFA war **nicht** von einer strategischen Planung begleitet, obwohl wir als Agrarökonom, BWL'er und VWL'er sehr viel mit Planungsinstrumenten zu tun hatten und in den achtziger Jahren die Managementtheoretiker wie Michael Porter Furore machten. Ihre Hypothese war: eine Strategie ist kalkulierbar! Eine strategische Planung beruht auf einer klaren analytischen Grundlage: Märkte, Kunden, Wettbewerber und Zukunftstendenzen liegen nach einer professionellen Analyse deutlich vor einem. Dieser Ansatz ist natürlich schön für Strategieberater! **Aber:** sind strategische Berater auch Unternehmer? Wir waren Pioniere und Pioniere haben keine Zeit und häufig keine Geduld und natürlich auch kein Geld für aufwändige Planungsprozesse.

Nach 25 Jahren kann ich sagen: vielleicht war das gut so! statt unsere Zeit mit Planungsworkshops zu verbringen, konnten wir unsere Nasen in den Wind halten (Ich muß allerdings zugeben, dass wir den Wind mit seinen speziellen Rahmenbedingungen und Marktteilnehmern schon ganz gut kannten). Es gab in den Anfangsjahren der GFA keine langen Abstimmungsprozesse, sondern wir konnten und mußten schnell handeln **und** wir waren von Anfang an als Unternehmer selber mit Haut und Haaren verantwortlich und nicht fremdbestimmt.

Die Ideen blieben –glücklicherweise- nicht aus. Es entwickelten sich anziehende Strukturen für neue Märkte, neue Produkte und hervorragende Mitarbeiter. Drei Schlüssel für den Erfolg der GFA.

Zurückblickend möchte ich die Entwicklung der GFA in fünf Phasen einteilen:

1. die Lern- und Chaosphase

Die Gründer waren – nach Ihrer Selbsteinschätzung – gute Agrarökonomien mit Planungs- und Projektdurchführungserfahrung, wir wussten wie eine feasibility Studie, eine Sektorstudie, wie ein M& E System aussieht, wie Projektfortschrittsberichte zu schreiben waren etc. aber wir hatten keine Ahnung wie ein LoI aussieht, wie man Angebote schreibt, dass die Kunden nicht gleich zahlen und dementsprechend die Vorfinanzierung gewährleistet werden musste. Die Ahnungslosigkeit auf diesen Gebieten hat die Entscheidung zur Gründung der GFA natürlich erleichtert, aber das Lehrgeld dafür musste in den ersten Jahren in bar und „in kind“ gezahlt werden.

2. die Projekt-Aufbauphase

Nach 4 – 5 Jahren gab es die GFA immer noch und die „Donor Agencies“ waren anscheinend der Meinung, dass die Leidens- und Durchhaltephase der jungen GFA langsam beendet werden sollte. Wir kamen jetzt auf die short-list von Langzeitprojekten und es war die EU, die uns mit dem ersten Durchführungsprojekt in Obervolta (heute Burkina Faso) beauftragte. Es ging um die Verbesserung der Tierhaltung in der semi-ariden Region Yatenga im Norden von Burkina Faso. Die nächsten zwei Projekte haben wir von der GTZ erhalten, zwar noch nicht alleine, sondern in Arbeitsgemeinschaft mit der damaligen Firma Agroprogress, die über eine Monopolsituation im Bereich der Ernährungssicherungsprojekte in Afrika verfügte, was Herrn Dresrüsse von der GTZ – der damals für dieses Programm zuständig war - nicht passte. Günter Schmidt, den ich schon 1978 in Nairobi kennengelernt hatte, war als Consultant bei Agroprogress tätig und dies hat natürlich die Zusammenarbeit erheblich erleichtert. Mit den ersten Langzeitprojekten schrieb die GFA schwarze Zahlen und wir bekamen die Luft, um weiter in Personal und EDV-Ausstattung investieren zu können.

3. die regionale Erweiterungs-Phase

der afrikanische Kontinent war in der Anfangsphase unsere Schwerpunktregion und die ersten Regionalabteilungen waren „Ost- und südliches Afrika“ sowie „West- und nördliches Afrika“ mit Christoph Schaefer-Kehnert und Hans-Peter Schadek als Regionalleiter. Lateinamerika kam bald hinzu mit Alfred Schweitzer als Regionalleiter und schließlich Asien mit Klaus Altemeier und kurz darauf mit Ernst Küster. Nach der Wende kam Osteuropa hinzu, nachdem wir uns zunächst in der noch-DDR und später in den fünf neuen Bundesländern bei der Privatisierung und Restrukturierung der LPGn unsere Sporen verdient hatten. Mit der regionalen Ausweitung wurde die GFA bunter, vielsprachig und für viele Bewerber attraktiver.

4. die sektorale Erweiterungsphase

wir waren in den ersten 10 Jahren im grünen Sektor erfolgreich und dachten dennoch, das kann noch nicht alles gewesen sein. Die Nachfrage in anderen Sektoren stieg im Vergleich zum grünen Sektor schneller an und wir wollten auch in Zukunft weiter wachsen. So kamen sukzessive neue Geschäftsbereiche hinzu, die wir mit der Gründung von neuen Firmen wie

der GFA AgriTec, der GFA International Management, der GFA Umwelt und der GFA Medica vorangetrieben haben. Nicht alle Investitionen verliefen zufriedenstellend, aber es gelang uns, in wesentlichen Geschäftsfeldern wie Privatsektorförderung und Public Sektormanagement und auch im Gesundheitsbereich erfolgreich zu sein und damit unser Portfolio auszubauen. Damit stand die GFA fachlich auf mehreren Beinen und nicht mehr nur auf dem Agrarsektor wie der ursprüngliche Name der GFA andeutete.

5. Die Fusions- und Wachstumsphase

Im Jahr 2000 haben wir durch die Fusion mit LUSO CONSULT unsere Geschäftsfelder vor allem im nicht-grünen Bereich verstärkt. Wir mußten jedoch feststellen, dass eine thematische Erweiterung oder Stärkung ohne eine Vereinheitlichung der internen Prozesse nicht funktioniert. Erst in einer nachfolgenden Krise wurde klar, dass wir die GFA-Unternehmen im EZ-Bereich zusammenführen und die Geschäftsprozesse straffen mussten. Insbesondere die finanzielle Projektabwicklung, das Rechnungswesen und Controlling wurden nach einheitlichen Kriterien aufeinander abgestimmt und zusammengeführt. Mit der Entscheidung der Zusammenführung konnten wir das Marktpotential besser ausschöpfen, wir haben unsere Ergebnisse verbessert und finanzielle Luft für weitere Investments in neue Themenfelder geschaffen wie z.B. im IT-Sektor mit der B.I.S. im Klimaschutzbereich mit der Gründung der GFA ENVEST oder auch dem Aufbau der Wasser-Unit.

Insgesamt können wir feststellen, dass der Sektor der Entwicklungszusammenarbeit weiter spannend bleibt und die Nachfrage nach professioneller Beratung steigt.

Nach diesem historischen Rückblick stellt sich die Frage:

Was haben wir in den 25 Jahren gelernt? Oder was sind unsere wichtigsten Erfolgsfaktoren?

1. Eine konsequente Produkt/Marktdifferenzierung: Wir verwerfen keine Markt- und Wettbewerberanalysen, aber es hat sich ein anderes Verständnis von „Strategie“ entwickelt.

- eine Strategie wird nicht einmalig erstellt, sondern entwickelt sich laufend. Ideen entstehen und werden abgewogen, Hypothesen werden gebildet und in den Ring geworfen, aus Hypothesen entstehen Überzeugungen (auch wenn noch nicht alle überzeugt sind!) und aus Überzeugungen werden Aktionen.
- Eine Strategie ist also ein laufender Prozess. Produkt- und Marktentscheidungen werden kontinuierlich in Frage gestellt und immer wieder angepasst.
- In der ständigen Folge von Versuch und Irrtum werden die Strategien zu Umsetzern, die aus den gemachten Erfahrungen lernen. Dies bedeutet, dass Fehler gemacht werden dürfen, denn sie sind unvermeidlich!

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potenzial und Engagement: Der Recruiting Prozess ist essentiell und hat bei der GFA eine hohe Bedeutung. Neben der fachlichen Qualifikation und Teamfähigkeit legen wir Wert auf eine positive Lebenseinstellung und eine positive Einstellung zu unserer Branche. Wir suchen nach Personen, die beherzt ihre eigene Position vertreten. Wir prüfen, ob die Chemie stimmt, denn ist das nicht der Fall, kann es mit der Kommunikation schwierig werden. Für Mitarbeiter, die eine sinnvolle Tätigkeit suchen, denken wir, ein herausforderndes Umfeld geschaffen zu haben. Wir

suchen unternehmerisch denkende Menschen, die sich voll einsetzen und lieber Teil der Lösung sind als Teil des Problems sein wollen. Das ist uns gut gelungen! Der Erfolg der GFA ist der Erfolg des Teams, der Erfolg der Projekte und der Menschen, die sich mit der GFA verbunden fühlen.

3. Ein gelungenes Change Management: Viele kennen das Sprichwort: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu! Das GFA-Team weiß, dass Veränderungen notwendig sind, um die Zukunft zu meistern. Dennoch: besonders schwer fallen uns Entscheidungen, wenn es um langfristige Veränderungsprozesse geht. Wir suchen häufig nach Argumenten, die das Zukunftsrisiko vermindern und unterdrücken Argumente, die das Risiko hoch erscheinen lassen. Bei Entscheidungen über langfristige Innovationen oder Veränderungsprozesse ist die Fehlergefahr besonders hoch, aber als unternehmerisch denkende Personen wissen wir, dass wir uns ändern müssen. Wir spüren die Themen auf und wiegen uns nicht in Bequemlichkeit. Wir suchen nach Argumenten. Wir wägen Pro und Cons ab, aber wir sind nie Hasardeure. Der in uns allen liegende Spieltrieb – und das ist etwas wunderbares - hat also eine begrenzte Spielwiese.

4. Eine anpassungsfähige, gelenkige Organisation: schnelles, marktgerechtes Handeln erfordert kompetente Einheiten, die mehr als abarbeiten. Die Übertragung von Verantwortung und von Entscheidungsbefugnissen mit möglichst wenig Bürokratie war und bleibt ein Schlüssel für die erfolgreiche Wahrnehmung der Marktchancen. Dies setzt eine starke Führung voraus und eine Unternehmenskultur des Vertrauens, damit nicht gute Gelegenheiten geopfert werden nur um Fehler zu vermeiden.

Als Gesellschafter – und hier schließe ich ausdrücklich die GFA Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft mit ein - waren wir in der glücklichen Lage, die Rahmenbedingungen zu schaffen damit Lernen, Erproben und Fehler machen ermöglicht wird. Wir haben nicht an den kurzfristigen Ertrag, sondern an die langfristige Entwicklung unseres Unternehmens gedacht, so wie ein Förster seine Bäume pflanzt, deren Erträge erst der nächsten Generation zugute kommen. Der Gedanke der „Nachhaltigkeit“ findet hier seinen besonderen Ausdruck.

Aber nicht nur die Gesellschafter sind hier zu nennen, sondern auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen - viele von Ihnen sind mehr als 10 oder gar 20 Jahren bei der GFA - die viel Engagement und Kraft in unsere GFA hineingebracht haben, die hinter einem leistungs- und ergebnis-orientierten Vergütungssystem stehen, das unserem Unternehmen zusätzliche Luft zum Atmen gibt. Und schließlich die Banken, die uns vertrauen und einen großen Aval- und Kreditrahmen zur Verfügung stellen und natürlich nicht zuletzt unsere Kunden, die an unsere Leistungsfähigkeit glauben und uns immer wieder Ihr Vertrauen schenken.

Bei allen Beteiligten – also vielen der hier Anwesenden – und insbesondere beim GFA Team - möchte ich mich herzlich bedanken. Bedanken für Ihren Fleiß und Ihr Engagement, Ihr Verständnis und für die Übernahme von Verantwortung, für Ihr Vertrauen und Ihre Freundschaft. Ich bin mir sicher, dass diese wichtige Vertrauensbasis auch in den nächsten 25 Jahren erhalten bleibt.

Hamburg, den 14. September 2007

Johannes Lagemann