

Wimmer, Rudolf

Universitätsprofessor, Gründer und Partner OSB International Consulting, Wien

Was können Berater aus der Krise lernen?

Was nicht?

Wir hatten in Berlin einen spannenden Workshop der auch obige Fragestellung berührt hat. Dazu haben wir kurz zusammengefasst folgende Einschätzungen generiert:

1)

Die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen sinkt in 2009 deutlich (ca. 10 % gegenüber den Boomjahren 2007 und 2008). 2010 wird sich im Wesentlichen auf dem Niveau von 2009 bewegen. Beratungsunternehmen zeigen ihre eigene Betroffenheit nach Außen allerdings nicht. Ähnlich wie 2001 - 2003 versuchen sie ein Bild von sich zu zeichnen, dass ihren bisherigen Erfolgskurs bestätigt. Hinter den Kulissen ist allerdings klar, dass drastische Maßnahmen gesetzt werden (Personalaufnahmestop, Personalkürzungen, Costcutting in Aus- und Weiterbildung, Standortschließung, etc.)

2)

Da die aktuelle Weltwirtschaftskrise wahrscheinlich deutlich länger anhalten wird, als viele zur Zeit annehmen, wird es bei den verstärkt betroffenen Unternehmen zu einschneidenden Maßnahmen kommen müssen, um die eigene Überlebensfähigkeit sicherstellen zu können. Dies wird die Nachfrage nach Beratung im Bereich der Restrukturierung auf der Grundlage von strategischen Neupositionierungen deutlich verstärken.

3)

Was können Berater aus der aktuellen Weltwirtschaftskrise lernen? Die Herausforderungen an Unternehmen, die zur Zeit massiv von der Krise betroffen sind, bieten ein ungewöhnlich reichhaltiges Material an, aus dem die Beratung wichtige Lernimpulse für das eigene Beratungsselbstverständnis wie auch für die inhaltlichen Schwerpunkte der behandelten Themenfelder gewinnen kann; z.B.: wie gewinnen Unternehmen einen Umgang mit Wachstum, der sie "zyklusfähiger" macht? Wie gestalten Unternehmen ihre Finanzierungssituation, damit sie in Phasen unerwarteter Abschwünge einen längeren Atem besitzen und nicht sofort in Liquiditätsengpässe hineinlaufen (Höhe der Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad). Wie diversifizieren Unternehmen auf längere Sicht ihr Leistungsportfolio, um die unvermeidlich eingebauten Risiken wechselseitig zu balancieren? Wie sorgen Unternehmen für eine belastbare Arbeitsfähigkeit der relevanten Führungskonstellation (AR, Vorstand, nächste Führungsebenen), um auch unter großen Belastungen reflexions- und entscheidungsfähig zu bleiben? Wie sieht in diesem Sinne eine leistungsstarke Corporate Governance aus? Dieser Fragenkatalog lässt sich natürlich weiter ausdehnen, um genau jene Dimensionen zu benennen, in denen sich die Unternehmen in der aktuellen Krise besonders verletzlich zeigen. Vor dem Hintergrund eines solchen Kataloges kann man sich als Berater dann fragen, wie die eigenen Antworten auf diese spezifischen Herausforderungen aussehen.

4)

Die wesentliche Frage für mich lautet allerdings: Lernen Berater aus der aktuellen Wirtschaftskrise?

Hier fällt meine Antwort sehr skeptisch aus. Berater agieren in einer Branche (bzw. in einer Profession), in der es vor allem darauf ankommt, sich als kompetent zu zeigen (sich selbst gegenüber wie auch im eigenen Umfeld). Deshalb ist davon auszugehen, dass Berater die jetzige Krise konsequent dazu nutzen, sich primär in ihrer eigenen geschichtlich gewachsenen Leistungsfähigkeit zu bestätigen. Sie werden im beobachtbaren Umgang der Organisationen mit der Krise eine Vielzahl von Anhaltspunkten entdecken, die ein weiteres Mal verdeutlichen, warum sie gerade mit ihrem jetzigen Kompetenzprofil mehr denn je als Berater gebraucht werden. Insofern nutzen Berater die Probleme ihrer Kunden normalerweise zur Bestätigung des eigenen Nichtlernens. Warum sollte das diesmal anders sein? Wahrscheinlich lernen Berater in einem grundlegenden Sinne erst dann, wenn sie selbst lange genug in einer Krise stecken. Möglicherweise ist die aktuelle Wirtschaftskrise von einer Art und Dauer, dass sie einer größeren Anzahl von Beratern und Beratungsunternehmen diese Art von Lernzumutung anbietet. Man wird sehen.