

Axel Exner

Aufsichtsratsvorsitzender Palfinger AG, Gründer und Partner der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien

Was können Berater aus der Krise lernen?

Was nicht?

Ich schreibe aus der Sichtweise des Unternehmens, nicht aus der Rolle des Managers oder Beraters, die ich ja beide inne habe. Ich sehe da, wenn es um Überleben des Unternehmens in der Krise geht keine wesentlichen Unterschiede.

- Das allerschwierigste ist das Überwinden der Verdrängung von „Krise“. das gilt zuerst für die handelnden Personen und dann – noch viel stärker- für die Organisation. Es tritt das Phänomen des Frosches auf, der im langsam immer stärker erhitzten Wasser sitzt und die Zunahme der Hitze nicht merkt. Personen und Abteilungen die die Krise wahrnehmen, werden als Pessimisten abgestempelt. Es erfordert massive und trickreiche Managementaktionen bzw. Beraterinterventionen um Bewusstheit der Krise zu erzeugen. Hilfreich ist der Hereinbringen von Informationen aus anderen Branchen/Bereichen und das Erstellen von Szenarien. Dabei ist es unterstützend in Varianten zu denken, wie „best case“, „worst case“ und „realistic case“. In Zeiten der Krise, mit hoher Unsicherheit wie es weiter geht, ist es wichtig dies mindestens einmal pro Monat durchzuführen.
- Trotz aller Unsicherheit ist es wichtig, dass die Unternehmensführung den Mut hat, sich auf ein Szenario zu einigen. Das gibt einen klaren Rahmen innerhalb dessen dann die weiteren Entscheidungen getroffen werden können. Hilfreich ist es, wenn das Unternehmen in kleinere überschaubare, eigenverantwortliche Bereiche strukturiert ist. Schwieriger ist es für komplexere Organisationsformen (Matrix) sich im vorgegebenen Rahmen eigenverantwortlich zu bewegen.
- Eine Prämisse gilt immer: Erhalten der Liquidität hat Priorität!
- Die Planungssysteme sind flexibel zu halten. Hohe Bereitschaft Ausgangsszenarien und daraus abgeleitete (auch Grundsatz-)Entscheidungen wieder zu verändern ist unabdingbar, wenngleich oft sehr schwierig: z.B. Jahresplanungen durch rollierende Quartalsplanungen, ev. sogar Monatsplanungen zu ersetzen,...
- Das Pendeln zwischen: wir müssen die am besten Vorbereitenden sein, wenn die Krise vorbei ist, daher müssen wir jetzt investieren vs. wir müssen möglichst schlank werden damit wir auch eine lange Krise überleben ist ein starker in der Krise aktueller und handlungsleitender Widerspruch.

Das sind einige Punkte aus meiner Praxis, ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit.