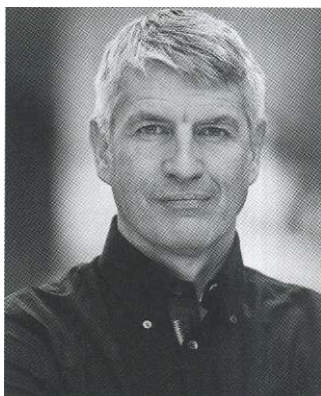


Exit-Strategie entwickeln



VON GEORG KRAUS

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der Aix-Marseille Graduate School of Management in Südfrankreich, der St. Gallener Business-School und der Technischen Universität Clausthal.

www.kraus-und-partner.de

Beim Entwickeln einer »Exit-Strategie« für die Zeit nach der Corona-Krise können sich die Entscheider in Organisationen und Unternehmen fast nur auf Annahmen stützen.

Seit dem Ausbruch der Corona-Krise ist einige Zeit vergangen. Und die Schockwellen, die deren Folgen anfangs bei vielen Unternehmensführern auslösten? Sie sind weitgehend abgeebbt, auch weil sie inzwischen die erforderlichen, kurzfristigen Akut-Maßnahmen ergriffen, um zum Beispiel die Liquidität ihrer Unternehmen zu sichern. Deshalb wendet sich das Augenmerk der Entscheider zunehmend der Frage zu: Was können wir tun, um die Existenz unseres Unternehmens zu sichern und aus der Krise eventuell sogar gestärkt hervorzugehen?

Erster Rat: Mittel- und langfristige Folgen unterscheiden

Recht einfach lässt sich diese Frage bezogen auf die vielen kleinen Organisationen und Unternehmen beantworten, deren Markt primär ein lokaler ist: wenig! Bei ihnen lautet die Kernfrage: Haben sie den finanziellen Ressourcen, um die Krise zu überstehen? Wenn nein, sind sie irgendwann pleite, wenn ja, werden sie ein »business-as-usual« betreiben wollen - fast so als wäre nichts geschehen.

Zweiter Rat: Annahmen und Hypothesen formulieren

Wie vielschichtig und komplex der Transformationsprozess im Gefolge der Krise ist, wird den Entscheidern meist erst klar, wenn sie die Ist-Situation reflektieren. So ist zum Beispiel zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar:

- Wie wirkt sich die Krise auf die Staatengemeinschaft aus? Wird sie die Eu-

ropäische Union (oder zumindest Teile von ihr) zusammenschweißen oder bleibt diese nur noch auf dem Papier bestehen?

- Wie wirkt sich die Krise auf die Nationalökonomien aus? Enthalten sie nach der Krise mehr planwirtschaftliche Elemente und wird die Krise die protektionistischen Tendenzen in den Staaten verstärken und somit zu höheren Handelsbarrieren führen?
- Löst die Krise in vielen Branchen einen starken Konzentrations- und Übernahmeprozess aus?
- Wie stark und in welcher Form wird die Krise die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft, den Online-Handel und den Markt für Dienstleistungen puschen?
- Welche Folgen wird der irgendwann einsetzende Zwang zum Sparen bei Staat, Kommunen und Leistungsträgern für soziale Dienstleistungen haben?

Ähnliche Fragen stellen sich auf der mikroökonomischen Ebene:

- Werden die Mitarbeitenden, die zurzeit praktische Erfahrung mit der Arbeit im Homeoffice sammeln, nach der Krise noch akzeptieren, dass sie fortan wieder täglich von 8 bis 17 Uhr im Büro sein müssen?
- Wird die Tatsache, dass in der Krise und der darauf folgenden Wiederaufbauphase sehr viele Entscheidungen top-down getroffen werden müssen, die Unternehmenskulturen nachhaltig verändern?

Dritter Rat: Strategieentwicklung iterativ und inkrementell entwickeln

Fragen über Fragen, auf die man eigentlich eine Antwort bräuchte, wenn man eine Strategie für die Zeit nach der Krise entwerfen möchte; doch diesbezüglich lassen sich derzeit nur Hypothesen formulieren und hierauf aufbauende Szenarien entwerfen. Dies sollten die Entscheider in den Unternehmen auch tun, denn es ist und bleibt ihre Aufgabe, in ihren Organisationen die Weichen jetzt für die Zeit nach der Krise zu stellen.

Hierbei können sie, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, letztlich nur iterativ und inkrementell vorgehen. Das heißt, sie können aufgrund ihres jeweils aktuellen Wissensstands stets nur vorläufige Strategien und hierauf aufbauende Maßnahmenpläne entwickeln, um dann regelmäßig zu überprüfen: Waren die Annahmen, die ihnen zugrunde lagen, richtig oder müssen wir unsere Strategie modifizieren?

Agil entscheiden und planen: Acht Tipps

Einige Hinweise können bei der Strategieentwicklung in einer so diffusen Entscheidungssituation wie derzeit helfen:

Tipp 1: Machen Sie sich (und Ihren Kollegen) die Komplexität der Entscheidungssituation bewusst. Überlegen Sie sich zum Beispiel vor einem Strategieworkshop in Ihrem Unternehmen, in welchen Bereichen sich durch die Krise relevante Veränderungen vollziehen (könnten).

Tipp 2: Machen Sie sich als Verantwortlicher Ihre Rolle in dem Entscheidungsprozess bewusst. In einem diffusen, von rascher Veränderung geprägten Umfeld können Entscheidungen, insbesondere solche, bei denen viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind, oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr muss irgendwann eine Person sagen: »So machen wir es!« »In diese Richtung marschieren wir, selbst wenn damit die Risiken A, B und C verbunden sind.« Überlegen Sie sich vor dem Strategieworkshop, was Ihre Kernfunktion in ihm sein wird, damit Sie sich hierfür wappnen können.

Tipp 3: Lassen Sie den Workshop eventuell durch einen neutralen Experten moderieren. Überlegen Sie sich vorab auch, ob ein neutraler Experte den Strategieworkshop moderieren sollte, denn: Aufgrund Ihrer beruflichen Biografie und Ihrer Funktion in der Organisation werden die Teilnehmer die Ist-Situation, die aus der Krise resultierenden Risiken und Chancen und somit auch die Handlungsmöglichkeiten verschieden einschätzen. Deshalb sind Konflikte denkbar. Entsprechend groß ist zudem die Gefahr, dass sie sich in endlosen Detail- und Was-wäre-wenn-Diskussionen verlieren. Deshalb ist oft ein neutraler Moderator wichtig, der Diskussionen zwar nicht unterbindet, aber in eine zielführende Richtung lenkt - insbesondere dann, wenn auch harte Entscheidungen auf der Agenda stehen.

Tipp 4: Ermitteln Sie die Entscheidungsfelder und deren Wechselwirkungen. Machen Sie sich in dem Workshop bewusst, inwiefern sich durch die Krise die Rahmenbedingungen ihres bisherigen wirtschaftlichen Handelns ändern oder schon geändert haben und was dies für die Geschäftsprozesse bedeutet. Analysieren Sie zudem die Wechselwirkungen: Was würde es zum Beispiel für Ihre Beschaffung, Ihre Immobilien, Ihr Marketing bedeuten, wenn im Gefolge der Krise die gesetzlichen Rahmenbedingungen geändert würden und beispielsweise Ihr Markt stärker reguliert oder dereguliert würde.

Tipp 5: Entwickeln Sie aufgrund Ihres aktuellen Kenntnisstands verschiedene Szenarien und ermitteln Sie Ihre Handlungsoptionen. Entwerfen Sie aufgrund Ihrer Analyse der Ist-Situation sowie der möglichen Folgen der Krise für Ihren Markt mögliche Zukunftsszenarien und leiten Sie daraus strategische Optionen und Handlungsoptionen für die Organisation ab. Versuchen Sie soweit möglich, eine objektive Entscheidungsbasis hierfür zu schaffen - zum Beispiel, indem Sie sich fragen: Was spricht für oder gegen die verschiedenen Szenarien? Auf welchen Annahmen und Voraussetzungen basiert der potenzielle Erfolg der verschiedenen Optionen? Welche Investitionen erfordern ihre Realisierung? Und: Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Seien Sie dabei stets bewusst: Auch die scheinbar objektivste

Entscheidungsbasis beruht auf zahlreichen Annahmen.

Tipp 6: Treffen Sie die strategischen Entscheidungen nicht überhastet. Überlegen Sie, nachdem die Optionen auf dem Tisch sind, inwieweit - für die Zeit nach der Krise - eine sofortige Entscheidung nötig ist. Dies ist anders als in der akuten Krise, wenn es darum geht, beispielsweise die Liquidität des Unternehmens zu sichern, eher selten der Fall. Überlegen Sie sich, selbst wenn Sie als »Macher« den Knoten gerne durchhauen würden, ob es sich nicht zielführender wäre, die Entscheidung zu vertagen - nicht nur, weil man folgenschwere Sachverhalte nie gestresst oder im Hauruck-Verfahren entscheiden sollte. Ein Vertagen eröffnet Ihnen, Ihren Gremien und der Mitarbeiterschaft die Chance, die Optionen nochmals mit Experten und Personen, die eine andere Sicht auf den Entscheidungsgegenstand haben, zu diskutieren, und so eventuell zu einer veränderten Sichtweise zu gelangen.

Tipp 7: Hinterfragen Sie vor dem Entscheiden nochmals Ihr Bauchgefühl. Ein Vertagen der Entscheidung ermöglicht es Ihnen und Ihren Kollegen zudem, nochmals zu reflektieren, warum Sie gewisse Entscheidungen bevorzugen. Fragen Sie sich: Welche Motive, Hoffnungen veranlassen mich zu meiner Präferenz? Welche Glaubenssätze stecken dahinter, die eventuell keine Relevanz mehr haben? Dies ist Entscheidern, wenn es in einem Workshop heiß hergeht, oft nicht bewusst. Mit etwas zeitlichem Abstand wird ihnen dies jedoch meist klar. Das veranlasst sie häufig dazu, ihr klares Ja oder Nein zu gewissen Optionen zu relativieren. Deshalb können Entscheidungen dann oft eher im Konsens getroffen werden - was für deren Tragfähigkeit und Umsetzung relevant ist.

Tipp 8: Überprüfen Sie die Beschlüsse regelmäßig und halten Sie nicht an schlechten Entscheidungen fest. Führen Sie sich als Team, nachdem Sie entschieden haben, nochmals vor Augen, auf welchen Annahmen Ihre Entscheidungen beruhen. Vereinbaren Sie anschließend regelmäßige Termine, in denen Sie gemeinsam überprüfen, inwieweit Ihre Annahmen richtig waren und inwieweit die initiierten Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen, zielführend sind. •