

Das neuwaldegger Krisenbrett ÖAGG Vortrag

Julia Culen

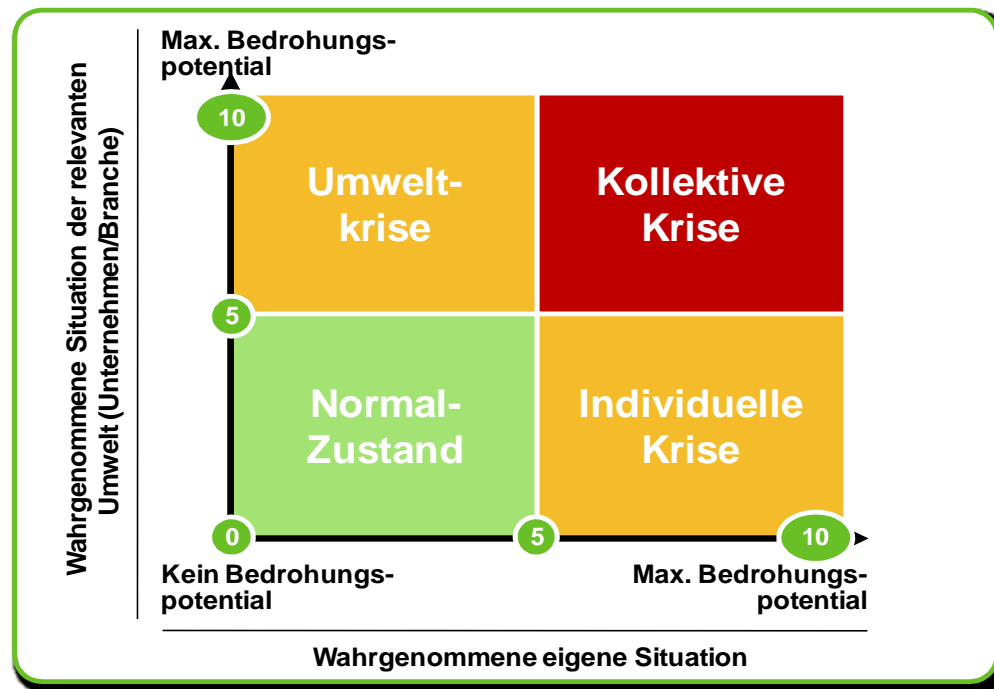
16. Dezember 2009

...und? Wie schätzen Sie die Situation ein?



Neuwaldegger Krisenbrett

- Das neuwaldegger Krisenbrett ist ein einfaches Modell, das zur Orientierung der persönlichen/organisationalen Situation dient.
- Es kann verwendet werden, um die eigene Situation zu reflektieren, Strategien zu entwickeln und wieder handlungsfähig(er) zu werden

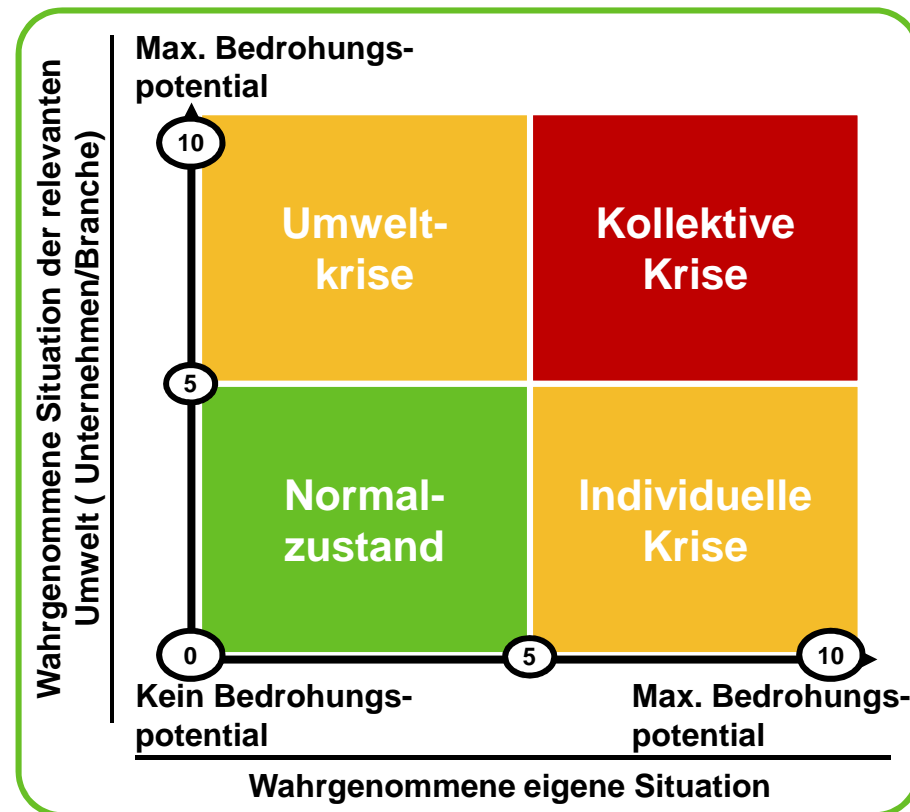


Anleitung zum Selbstcoaching:

1. Bestimmen Sie Ihre Position in der Matrix.
2. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:
 - Wie bedrohlich erlebe ich diese Situation? Was würde mir helfen um sie als weniger bedrohlich/noch bedrohlicher zu erleben?
 - Was habe ich selber dazu getan um in dieser Situation zu sein (und was kann ich daher tun um wieder wegzukommen)?
 - Was wäre eine realistische und mögliche bessere Position? Wann könnte ich dorthin kommen und wie?
 - Was sind mögliche Szenarien für die Zukunft und was sind die Implikationen?
 - Was gibt mir derzeit Sicherheit und Vertrauen?
 - Wie kann ich dafür bei anderen sorgen (z.B. meinen Mitarbeitern)?

Das Neuwaldegger Krisenbrett

Wie **Sie** die derzeitige Situation einschätzen...



Das Neuwaldegger Krisenbrett

Wie Sie die derzeitige Situation einschätzen... (Top Manager im Jänner 2009)

Was uns stark macht:

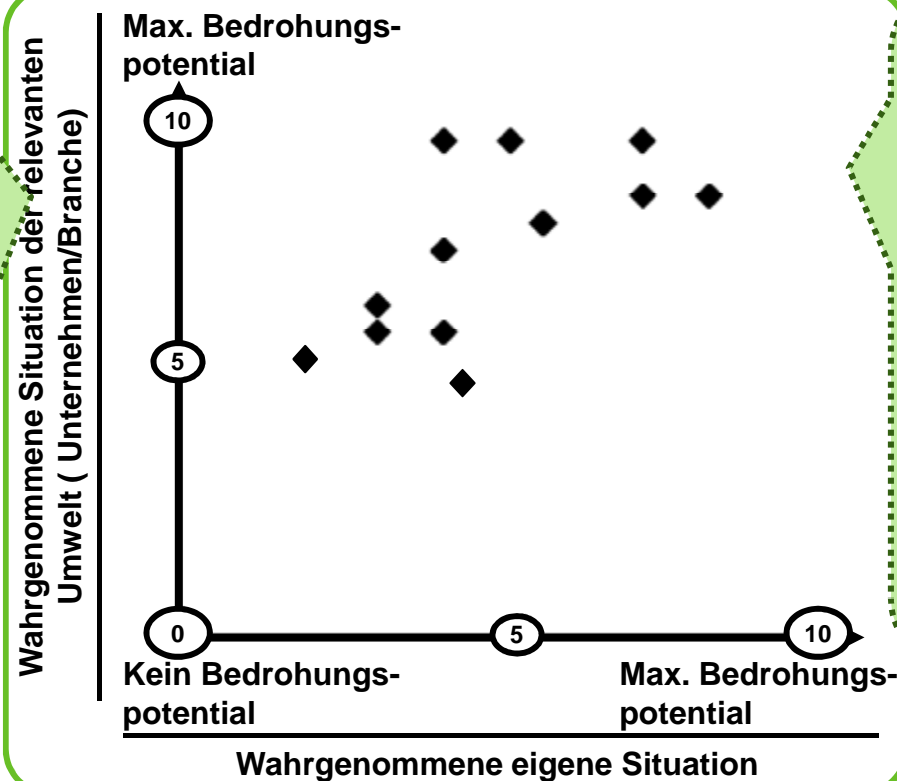
“Gute Ergebnisse und eine starke Eigenkapitalbasis”

“Wir sind (globaler) Marktführer”

“Gute Finanzierung, von Banken unabhängig, profitabel und haben immer schon extrem lean gewirtschaftet”

“Ein gutes Management, das elastisch und flexibel reagiert”

“Der Branche gehts gut”



Was uns schwächt:

“Die gesamte Branche ist in einer massiven Krise”

markante Nachfragerückgänge in wesentlichen Teilen des Geschäftes

Preisverfallstendenzen

Themen/Fragen, die Sie aktuell besonders beschäftigen.... (Top Manager im Jan 2009)

War for Talent trotz Krise: wie umgehen mit dem heiklen Thema Mitarbeiterabbau

Nachhaltigkeit: wie kann man in der Zukunft nachhaltiger wirtschaften?

Werte und Moral: das alte System hat versagt: kommt jetzt ein Paradigmenwechsel?

Welche neuen Formen der Zusammenarbeit brauchen wir in Zeiten von Unsicherheit und enormen Anforderungen an Flexibilität? : **Design Thinking**

Kommunizieren oder kommuniziert werden? Kommunikation als Teil der Lösung in Krisenzeiten, die personifizierte Kommunikation

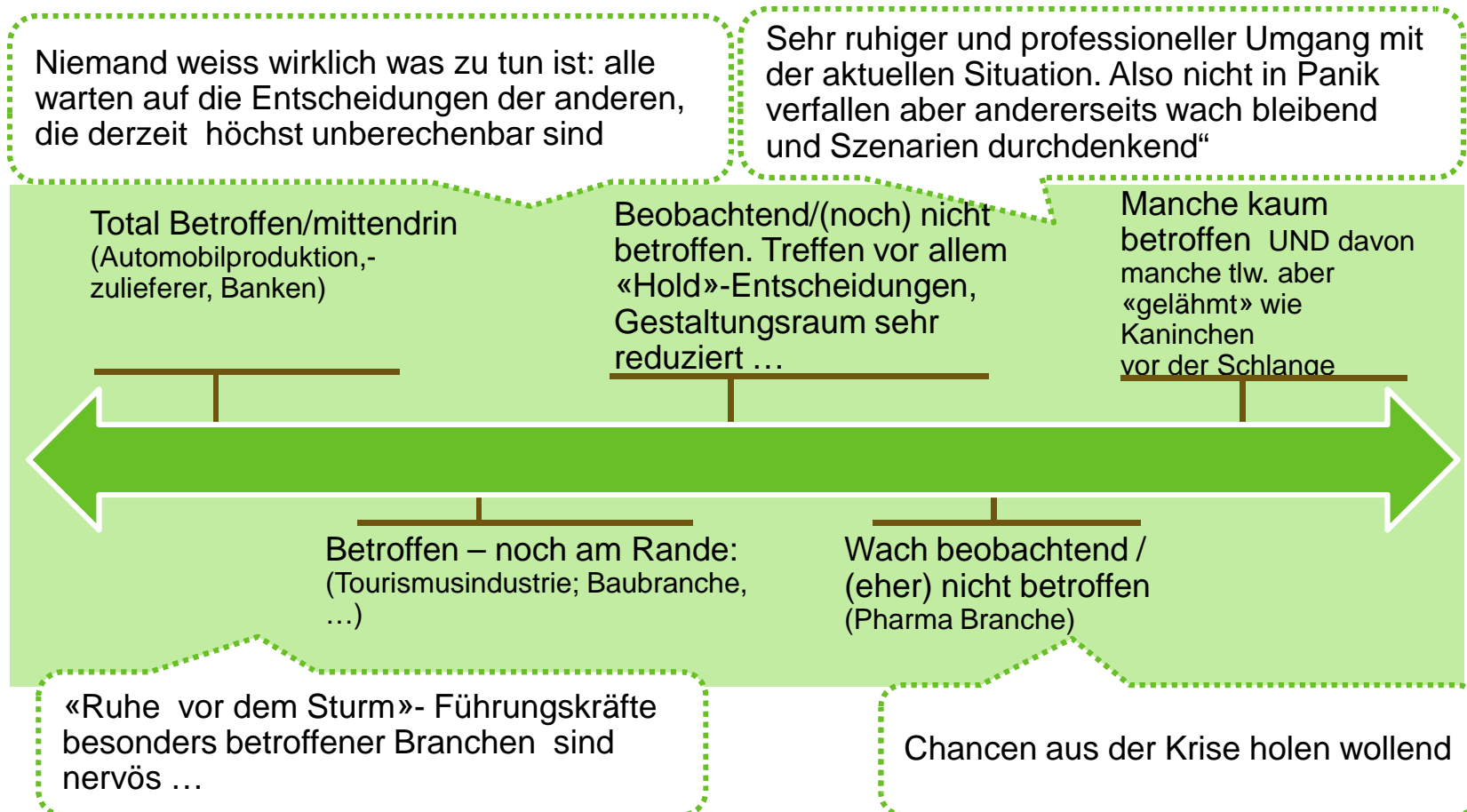
Unterstützung in Krisenzeiten: mit wem kann man sich austauschen, wer kann unterstützen?

Prioritäten in Krisenzeiten: wo ansetzen?

Umgang mit Banken, Investoren, **Finanzierungsbedarf** in Zeiten der Krise und Unsicherheit

Staatliche Interventionen: Rettung oder Aufschiebung ohne Lösung?

Die Bandbreite der Betroffenheit ist gross ... es gibt nicht «die» Krise (Kunden im Dez 2008)



“Die Quadratur des Kreises”

Spannungsfelder für Manager und Unternehmen

Analyse neuwaldegg



Krisen als Ausnahmezustand

Warum sie so schwierig sind ..

- § Sicherheit wird reduziert, der Informationsstand sinkt, die Kontrollmöglichkeiten nehmen ab
- § Spannungen zwischen Beteiligten steigen
- § Fokussiert und verengt die Aufmerksamkeit auf Weniges, auf „Hier, jetzt und sofort“
- § Vertrauen geht verloren
- § Krisen sind per se dynamisch und stellen hohe Anforderungen an Flexibilität und Dynamik

... und warum sie viele Chancen und Möglichkeiten in sich bergen

- § Sie sind Wendepunkte, es schafft neue Voraussetzungen für alle
- § Krisen ermöglichen wichtige und positive Veränderungen
- § Vieles kann neu ausverhandelt werden
- § Krisen mobilisieren

Die Kunst ist es, Chancen als solche zu erkennen und positiv zu nutzen...

Chancen in Werte verwandeln

Drei Dinge sind entscheidend:

1

Zustand vor der Krise

§ Zustand der Organisation bei Eintritt der Krise: finanziell, strukturell, strategisch, personell, kulturell

2

Management durch die Krise

§ Management der Krise: strategisch und operativ
§ Chancen und Risiken als solche erkennen und adäquat reagieren.
§ Ausrichtung auf die Zeit nach der Krise

3

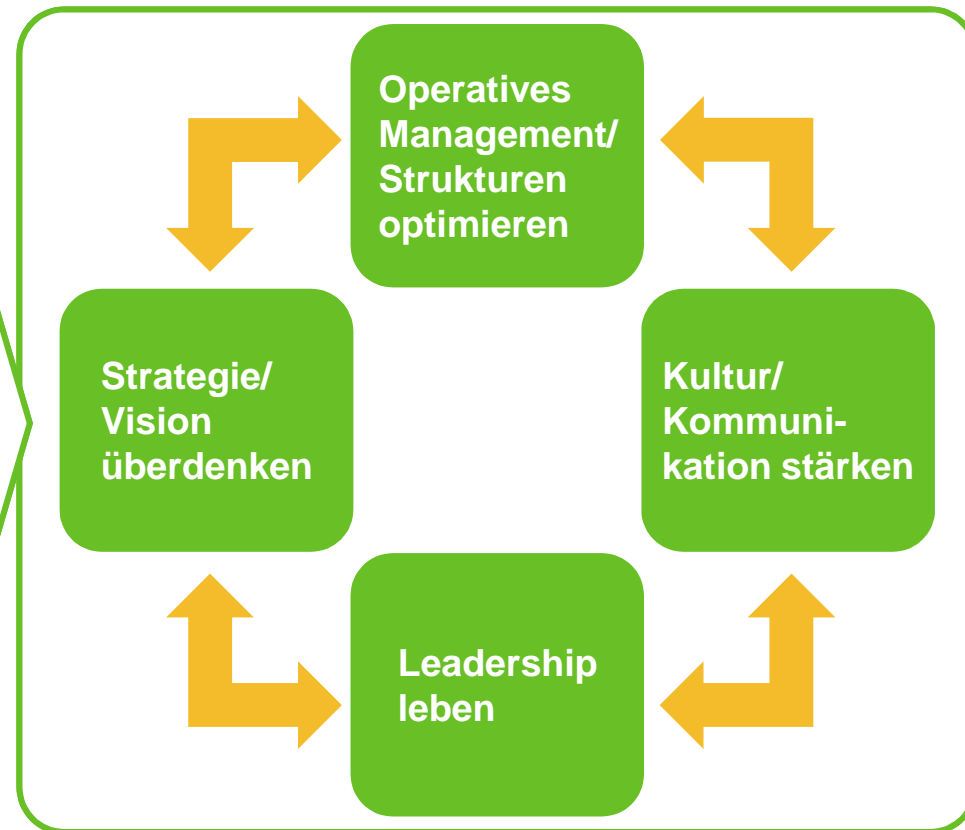
Fokus und Stärke nach der Krise

§ Kurs halten und aus Chancen Wert schaffen
§ Konsolidierung: Was sollte beibehalten, losgelassen und neu entwickelt werden?

Alle Dimensionen der Organisation einbeziehen

Krisen sind komplex und volatil und betreffen alle Bereiche einer Organisation

Daher ist es notwendig, alle Bereiche miteinzubeziehen und in ihren Wechselwirkungen zu berücksichtigen



Strategie/Vision überdenken



Herausforderungen für das Management:

- § Eine klare Vision/Identität und Strategie – trotz Krise
- § Fokus und Flexibilität bewahren

Empfehlungen

- § Klarheit über eigene strategische Positionierung und Stärken
- § Szenarienarbeit: Szenarien entwickeln und Strategien dafür vorbereiten, auf regionale/nationale Unterschiede achten
- § Eigene Identität/Sinn bestärken
- § Ausrichten auf und vorsorgen für die Zeit nach der Krise
- § Marktmöglichkeiten nutzen (z.B. günstige Akquisitionen...)

Fallstricke

- § Hoffen, dass sich alles von selbst löst (Kopf in den Sand stecken)
- § Nur auf "Experten" vertrauen
- § Angstvoll an der Konkurrenz orientieren
- § Abwarten bis man weiß bis "es" weitergeht (besser: selbst Zukunft gestalten)
- § Katastrophenszenarien wälzen

Operatives Management und Strukturen optimieren



Herausforderungen für das Management:

- § Finanzkraft sicherstellen
- § Strukturen und Prozesse optimieren

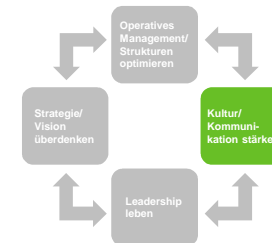
Empfehlungen

- § Liquidität und Finanzierungen sicherstellen (transparentes Controlling)
- § Strukturen und Prozesse optimieren
- § Projekte umsetzen, für die bis jetzt der Veränderungsdruck/bereitschaft gefehlt haben
- § Kosten flexibilisieren, sparen mit Ziel und Maß
- § Mittel für Innovationen und Business Development freimachen
- § Nachhaltiges Risikomanagement
- § Aufmerksamkeit auf Beeinflussbares fokussieren
- § Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit stärken

Fallstricke

- § Hektisches "Fire fighting"
- § In die Falle zwischen Aktionismus und endloser Analyse tappen
- § Bestehende (Krisenmanagement-) Routinen und Verhalten unreflektiert übernehmen
- § Die Gesamtstrategie aus dem Fokus verlieren
- § Nichts entscheiden, genereller Stop von allem

Kultur / Kommunikation stärken



Herausforderungen für das Management:

- § Chancen und Risiken erkennen
- § Informationen in Entscheidungen im internationalen Kontext umsetzen

Empfehlungen

- § Flexible und effiziente Meeting- und Kommunikationsstrukturen, in alle Richtungen und über alle Regionen
- § Hohe Aufmerksamkeit und sicherstellen, dass relevante Informationen schnell und effizient verarbeitet werden
- § Enge Kommunikation mit vertrauten/relevanten Personen aufrechterhalten
- § Neue Ideen fördern, Aufbruchsstimmung
- § Vertrauen in allen gestörten Beziehungen aufbauen

Fallstricke

- § Wichtige, relevante Informationen übersehen oder zu langsam in entscheidungsrelevante Informationen umsetzen
- § Keine/Wenig Reaktion auf Warnsignale
- § Unkoordinierte Entscheidungen und Kommunikation (nach innen und außen) sind in der Krise besonders gefährlich
- § Unklare/keine Kommunikation, Gerüchte entstehen lassen
- § Die Situation schlecht reden (Selffulfilling Prophecies)

Leadership leben



Herausforderungen für das Management:

- § Präsenz und Klarheit in der Krise
- § Begeisterung wecken

Empfehlungen

- § Präsenz und Sichtbarkeit
- § Key Player adressieren und binden
- § Vertrauen auf eigene Fähigkeiten, an Selbstwirksamkeit glauben
- § Konsequenz und Fokus
- § Sinn (und Freude) vermitteln
- § Vorbild und Wertschätzung
- § Raum für die eigene Reflexion schaffen
- § Ruhig, professionell, zuversichtlich agieren
- § Chancen erkennen und nutzen: z.B. neue Talente für sich gewinnen
- § Begeisterung wecken

Fallstricke

- § Rückzug aus Unsicherheit
- § Nicht kommunizieren, alles alleine schaffen wollen
- § Archaische Angstreaktionen (Starre, Flucht, Kampf)
- § Mitarbeiter verunsichern (Tabuisierung oder Angstszenerien)

Fallbeispiel 1: Großhändler Konsumgüter

Ausgangssituation

§ Zuversicht, dass das Unternehmen die Krise erfolgreich meistern wird:

"Unser Unternehmen ist bereits 150 Jahre alt. Wir haben zwei Weltkriege überlebt, die Zeit nach dem Krieg ohne Geld der Banken überstanden und zahlreiche weitere Krisen erfolgreich gemeistert. Ein erwartbarer Umsatzrückgang wäre zwar nicht erfreulich, aber keine existenzielle Krise."

Maßnahmen

- § Erhöhtes Krisenbewusstsein nach Strategieklausur führen zur Etablierung eines Frühwarnsystems.
- § Die einzelnen Geschäftsführer aus der Holding und den Tochterunternehmen verfolgen permanent jeweils spezifische Entwicklungen und stellen gemeinsam die **Krisenampel**:

rot: Krise ist da
gelb: Vorsicht Handlungsbedarf
grün: keine Krise..



Fallbeispiel 2: Globales Industrieunternehmen in der Baubranche

Ausgangssituation

- § Als Weltmarktführer werde eine Krise nicht allzu radikale Folgen haben.
- § Erste Warnsignale 2007 haben zu keinen Änderungen im Verhalten geführt.
- § Es hat viel Zeit gebraucht, bis die Krise als solche wahrgenommen wurde.

Maßnahmen

Kommunikation:

- § Verdichtung der Kommunikation
- § Hereinholen unterschiedlichstes Informationen (Factfinding)
- § Verstärkung der gemeinsamen Reflexion

Strategie:

- § Erarbeitung Unternehmensszenario
- § Planung und Umsetzung entsprechender Aktionen eingeleitet, statt einfach den eingeschlagenen Weg beizubehalten.

Operatives Management

- § Intensive Diskussion über die Liquidität der Kunden und Lieferanten, aber auch die eigene Liquidität
- § Aufbau von Entscheidungsdruck

Fazit und Ausblick

Richten Sie Ihre Strukturen und Entscheidungsprozesse auf schnelle und effiziente Entscheidungen unter hoher Unsicherheit aus

Verfolgen Sie Ihre Ziele konsequent, aber bereiten Sie unterschiedliche Routen für unterschiedliche Landschaften vor



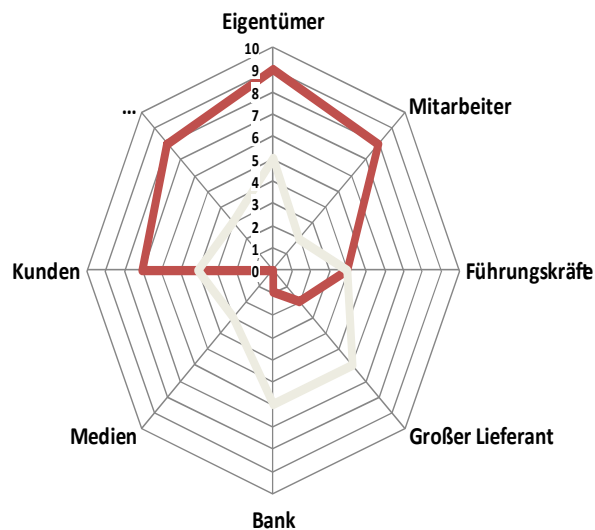
Stärken Sie Ihre Kommunikationswege und bleiben Sie in einem intensiven Austausch miteinander

Seien Sie da für die Mitarbeiter und Kunden, Vertrauen Sie auf die eigenen Stärken und Ressourcen

Richten Sie sich auf eine positive gestärkte Phase nach der Krise aus, Denken Sie optimistisch und realistisch

Das Netz des Vertrauens gestalten

Konkrete Massnahmen, um das Vertrauen zu stärken:



- Wo hat sich am meisten verändert? Warum?
- Welche Beziehungen sind am relevantesten für mein Ziel?
- Was kann ich konkret tun, um diese Relation von z.B. 5 auf 6 zu bringen?

Das Netz des Vertrauens gestalten

Damals und heute im Vergleich?

