

Dr. Grossnigg an der PEF Privatuniversität

„If anything can go wrong it will.“

Mit den Gesetzen von Murphy begann der erfolgreiche Sanierer Dr. Erhard F. Grossnigg im Rahmen eines Kamingespraches an der PEF Privatuniversität für Management seinen Vortrag über „Schlechtwetter-Consulting“. Die Zuhörer – berufstätige Studierende und Interessenten – waren von seiner klaren Sprache und der von Humor getragenen Präsentation begeistert. Anschaulich schilderte Grossnigg, dass man im Wirtschaftsleben auf das Eintreffen von Murphy's Laws wie „Problems that can go away by themselves come back by themselves“ oder „If it looks too good to be true, it is too good to be true“ vertrauen kann. Kein Wunder also, dass 30 Prozent aller neuen Firmen innerhalb der ersten drei Jahre „untergehen“ und die Hälfte aller Sanierungsprojekte scheitern.

Dr. Grossnigg, der u.a. den Firmen Forstinger und Augarten wieder auf die Beine half, skizzierte die Merkmale einer gefährdeten Unternehmung so: Das Management ist überfordert und hat Berater aller Art zu Hilfe gezogen. Die Firma steuert ohne Konzepte und klare Ziel in die Zukunft. Die Mitarbeiter sind dementsprechend schlecht informiert und frustriert und Kunden, Banken und Lieferanten misstrauen ihrem Geschäftspartner. Meistens, betonte Grossnigg, ist bei Unternehmensrestrukturierungen sowohl eine finanzielle wie operative Sanierung erforderlich.

Der Gastreferent gab den Zuhörern einen tiefen Einblick in seine Arbeit und ließ sie an seinem breiten Erfahrungsschatz teilhaben. Der Ermittlung der Sanierungswürdigkeit eines in eine Krise geschlitterten Unternehmens kommt besondere Bedeutung zu, erklärte Dr. Grossnigg. So analysiert er zuerst, ob es überhaupt eine Möglichkeit zur Rückkehr in die Rentabilität gibt und ob dazu ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Dann wird das Geschäftsfeld der Unternehmung untersucht – Grossnigg nennt das „hineindenken in das Geschäft“. Anschließend wird ergründet, was die Differenz zwischen den Ist- und den Soll-Zahlen verursacht hat und auf dieser Basis der Businessplan erstellt. Sind alle Informationen und Pläne beisammen, beginnt der Verhandlungsreigen mit dem Management, den Eigentümern, den Banken und Investoren, um die erforderlichen Strukturen und Ressourcen sicher zu stellen. „Ich habe gelernt, dass man nur im Team erfolgreich sein kann – und das erfordert Selbstvertrauen, Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Es sind die Menschen, die eine Firma ausmachen“, plauderte Dr. Grossnigg aus der Schule.

Dementsprechend wichtig ist das Human Resource Management im Restrukturierungsprozess: Für Erhard F. Grossnigg geht es um „Information, Information ... und Offenheit.“ Ein Informationsdefizit führt zu Demotivierung, Frustration, Misstrauen und destruktivem Verhalten, so der Sanierungsexperte. Wird ein Mitarbeiterabbau notwendig, muss dieser rasch, sozial verträglich und den Betroffenen gegenüber so respektvoll als möglich, vollzogen werden. In der Regel ist auch ein Austausch der oberen Managementebene unabdingbar – „da muss eine rasche Neubesetzung her, um kein Führungsvakuum entstehen zu lassen“, betonte Grossnigg. Für die Studierenden der PEF waren die motivationsfördernden Maßnahmen, die der Experte skizzierte, besonders interessant: Verantwortung neu definieren und übertragen, Aufgabengebiete und Ziele gemeinsam festlegen und regelmäßig Feedback geben, lautet eine Regel; die Mitarbeiter Anteil am Erfolg haben lassen und diesen auch monetär abgelden, eine zweite. Letztendlich geht es darum – und darauf zielen die Maßnahmen ab –, dass das Gemeinschaftsgefühl gestärkt wird.

Für Dr. Grossnigg bedeutet Wirtschaften vornehmlich mit Hausverstand arbeiten. So beschloss er seine Präsentation wieder mit dem „Schutzpatron der Troubleshooter“ – Murphy, der da sagte: „There is no job so simple that it cannot be done wrong.“

Univ.-Prof (PEF) Dr. Peter Heimerl, akademischer Leiter der PEF Privatuniversität und wissenschaftlicher Leiter des MSc-Studiengangs „Human Resource Management and Organisational Development“ eröffnete die Fragerunde im Anschluss an den Vortrag, in der es angeregt neben den fachlichen Inhalten vor allem um die Vermittlung von Werten wie Verantwortung, Respekt, Authentizität und Konsequenz ging.