



Chancen in der Krise

Vorschläge. Was sollte unsere Organisation tun, um die Krise zu meistern?

Das fragen sich zurzeit die Führungskräfte vieler Unternehmen - denn eine Marktsituation wie die aktuelle haben sie noch nie erlebt. Konkrete Vorschläge für die Praxis bieten hier Hilfestellung.

RAINER FLAKE

Eine Krise ist kein Notfall. In einem Notfall muss man meist sofort und schnell reagieren. Wenn Personen oder Organisationen in eine Krise geraten, ist es hingegen zunächst wichtig, Ruhe zu bewahren statt in Hektik und Panik zu verfallen. Denn wer eine Krise professionell managen möchte, muss systemisch denken. Das heißt, er muss neben dem Intellekt auch das vorhandene Wissen und die gesammelten Erfahrungen nutzen, um die realen Ursachen der Krise und ihre (eventuellen) Auswirkungen zu ermitteln. Sonst verwechselt man zum Beispiel schnell Ursache und Wirkung und verfällt in einen blinden Aktionismus, der meist noch tiefer in die Krise und nicht aus ihr heraus führt.

Diese Gefahr ist gerade in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise groß. Denn sie kann leicht vorschnell als (alleinige) Begründung dafür genutzt werden, warum Unternehmen plötzlich die Umsätze und Kunden wegbrechen. Oder warum diese in Liquiditätsschwierigkeiten geraten. Faktisch ist die aktuelle Finanzkrise und Wirtschaftslaute jedoch oft nur ein Auslöser der Krise von Unternehmen. Die eigentliche Ursache ist zum Beispiel eine zu geringe Eigenkapitaldecke. Oder

dass das Unternehmen zu abhängig von wenigen Großkunden ist. Oder dass es jahrelange nötige Struktur Anpassungen auf die lange Bank schob. Oder dass es seinen Kunden keine wirklich innovativen Problemlösungen bietet, auf die auch in wirtschaftlich schweren Zeiten nur ungern verzichten wird.

Wer die realen Ursachen der Krise von Unternehmen nicht sauber analysiert, greift schnell zu scheinbaren Lösungen, die noch tiefer in die Krise führen. Deshalb hier einige Vorschläge, wie Krisen in der eigenen Organisation professionell gehandhabt werden können:

Raus aus der Panikzone

Wenn Unternehmen scheinbar unverhofft in eine Krise geraten, beginnt oft das große Rätselraten: Wie konnte das geschehen? Oft (unausgesprochen) verbunden mit einer Suche nach Schuldigen und begleitet von Panikattacken. Das heißt, statt sich zu fragen „Was sollten wir tun, um ...“, wird mit dem Brennglas auf die Vergangenheit geblickt und es werden immer größere Schreckensbilder von der Zukunft entworfen. Deshalb folgende Tipps:

- Ändern Sie Ihre Denkmuster über die Krisensituation: Weg von „Was denke ich über die Krise?“ (was meist zu „Kaffeesatzleserei“ führt), hin zu „Wie denke ich über die Krise?“. Betrachte ich sie eher als unvermeidbare „Naturka-

tastrophe“ oder auch als Resultat gewisser Versäumnisse in der Vergangenheit? Suche ich primär nach Schuldigen oder nach Auswegen aus der Krise? Erlebe ich sie primär als Bedrohung oder auch als Chance? Erachte ich die Krise eher als Situation, die es zu „erleiden“ gilt, oder als Situation, die es zu bewältigen gilt?

- Versuchen Sie, die möglichen Auswirkungen der Krise realistisch einzuschätzen (best case - worst case). Verharmlosen Sie die Krise weder, noch entwerfen Sie Horrorbilder - so als gingen morgen die Welt unter.

Auf die Bremse steigen

Für das Bewältigen von Krisen ist in der Regel ein Musterwechsel nötig. Das heißt, gewisse Probleme und Aufgaben müssen künftig ganz anders als bisher gelöst werden. Unternehmen neigen in Krisenzeiten aber meist dazu, nur die „Taktzahl“ zu erhöhen. Sie machen also das, was sie schon immer taten, nur schneller. Dies führt meist in eine Sackgasse, deshalb:

- Verlangsamen Sie in Krisenzeiten - auch wenn es schwer fällt — Ihre Entscheidungsfindung.
- Investieren Sie ausreichend Zeit in die Reflexion: Warum gerieten wir in die Krise? Warum erwischte es uns früher/heftiger als die Mitbewerber (oder Unternehmen anderer Bran-

chen)? Welche Denk- und Verhaltensmuster führten dazu?

- Entwickeln Sie Szenarien, wie sich die Krise weiterentwickeln könnte, wenn sich im Unternehmensfeld gewisse Rahmendaten ändern, und bewerten Sie diese bezüglich ihrer möglichen Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit.
- Analysieren Sie, welche Handlungsoptionen zur Verfügung stehen. Stellen Sie dabei auch bisher unumstößliche Entscheidungen sowie Denk- und Verhaltensmuster in Frage, damit Sie zu neuen Lösungsansätzen und -ideen gelangen.
- Fragen Sie sich auch: Wie habe ich mich (bzw. haben wir uns) bisher in Krisen verhalten? Und: Was möchte ich/können wir beibehalten, und was muss sich ändern?
- Analysieren Sie zudem, bevor Sie eine Entscheidung treffen, welche Folgeentscheidungen damit verbunden und welche Maßnahmen zur Umsetzung nötig sind.
- Überlegen Sie sich auch, wie Sie die zur geplanten Veränderung nötige Handlungsenergie erzeugen können - bei sich und den anderen Mitgliedern der Organisation.

Gas geben

Oft registriert man in Unternehmen, dass sie in Krisensituationen zwar hektisch irgendwelche Entscheidungen treffen, doch dann werden diese nur zögerlich umgesetzt - sei es, weil sie nicht sauber vorbereitet wurden (siehe oben) oder weil in der Organisation die nötige Veränderungsenergie fehlt.

- Nehmen Sie sich zwar ausreichend Zeit zum Treffen der Entscheidung, wie Sie auf die Krise reagieren, aber zögern und zaudern Sie, nachdem diese getroffen ist, nicht bei deren Umsetzung. Handeln Sie sofort!
- Nehmen Sie in Kauf, dass anfangs gewisse Dinge schief laufen. Das ist, wenn Sie neue Wege beschreiten, normal. (Und im Rückblick weiß man immer alles besser.)
- Sorgen Sie nach der Basisentscheidung dafür, dass schnell die nötigen Folgeentscheidungen getroffen und Umsetzungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden.
- Werfen Sie Ihre gesamte Autorität als Führungskraft in die Waagschale, um zu erreichen, dass die Entscheidungen schnell und konsequent umgesetzt werden.

Am Ball bleiben

Wenn Unternehmen sich in einer Krise befinden, lässt sich vielfach in der Phase der Entscheidung nur bedingt einschätzen, wie diese sich weiterentwickeln wird - insbesondere bei solchen, die von außen ausgelöst wurden (wie häufig in der aktuellen Wirtschaftssituation). Außerdem gilt: Wenn Unternehmen beschließen neue Wege zu gehen, um die Krise zu bewältigen, dann lässt sich meist nur bedingt abschätzen, welche Probleme bei deren Beschreiten auftreten.

- Reflektieren Sie regelmäßig die Auswirkungen Ihrer Handlungen und Folgeentscheidungen. Analysieren Sie: Sind die eingetretenen Wirkungen beabsichtigt und kompatibel zur getroffenen Basisentscheidung? Sind Korrekturentscheidungen und weitere Umsetzungsmaßnahmen nötig?
- Haben Sie den Mut, (Teil-)Entscheidungen zu korrigieren, wenn dies zum Erreichen des großen Ziels „Bewältigen der Krise“ nötig ist. Denn ein partielles Fehlentscheiden ist meist weniger schlimm als ein Nicht-Entscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht in der Regel ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Fazit: Nehmen Sie sich nach der Krise ausreichend Zeit, um zu analysieren: Was habe ich (was haben wir) aus der Krise gelernt? Fragen Sie sich zudem: Wie können wir verhindern, dass wir künftig in Krisen hineinrutschen? Und fangen Sie danach wieder bei Schritt 1 an - nun aber mit noch größerer Gelassenheit. Denn Sie haben ja die aktuelle Krise gemeistert. •

DER AUTOR

RAINER FLAKE, geb. 1951, Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert; rflake@wsfb.de

SUMMARY KUNSTSTOFFE INTERNATIONAL

Chances in the Crisis

SUGGESTIONS. *What should our organization do to cope with the crisis? This is what many managers of enterprises ask themselves today because they have never experienced a market situation like this before. Concrete suggestions for practical application can be helpful here.*

NOTE: You can read the complete article in our magazine *Kunststoffe international* and on our Website by entering the document number **PE110082** at www.kunststoffe-international.com