

Zu wenig Eigenkapital und andere Ursachen

Krise? So retten Sie Ihre Firma

Mehr über Krisenbewältigung
[@](http://www.channelpartner.de/management_karriere)

Warum viele Unternehmen selber schuld an ihrer derzeitigen Schiefelage sind und wie sie sich mit vier Schritten daraus befreien können, beschreibt Rainer Flake.*

Was kommt auf unser Unternehmen in den kommenden Monaten aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise noch zu? Und: 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. Deshalb hier einige Tipps.

Vor der Finanzkrise steht die Firmenkrise

Eine Krise ist eine Krise und 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 Wirtschaftsflaute 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 Strukturanpassungen auf die lange Bank schob. Oder dass es seinen Kunden keine (innovativen) „Problemlösungen“ bietet, auf die diese auch in wirtschaftlich schweren Zeiten nur ungern verzichten.

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 Tipps, wie Sie Krisen in Ihrer Organisation professionell managen können. Dabei sollten Sie in folgenden vier Schritten vorgehen:

Schritt 1: 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 Schreckenbilder 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 „Kaffeersatzleserei“ führt), hin zu „Wie denke ich über die Krise?“. Betrachte ich sie eher als unvermeidbare „Naturkatastrophe“ 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 ginge morgen die Welt unter.

Schritt 2: Rauf auf die Bremse!

Für das Bewältigen von Krisen ist in der Regel ein Musterwechsel nötig. Das heißt, ge- ▶

Wisse 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 folgende Tipps:

- Verlangsamen Sie in Krisenzeit - auch wenn es Ihnen schwerfällt - 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 Branchen)? 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 Sie haben. 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 (beziehungsweise 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 sind und welche Maßnahmen zur Umsetzung nötig sind.

- Überlegen Sie sich auch, wie Sie den zur geplanten Veränderung nötigen „Dampf, sprich die erforderliche Handlungsenergie, erzeugen können - bei sich und den anderen Mitgliedern der Organisation.

Schritt 3: 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 Schritt 2) oder weil in der Organisation die nötige Veränderungsenergie fehlt

Deshalb folgende Tipps:

- Nehmen Sie sich zwar ausreichend Zeit zum Treffen der Ent-

scheidung, 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 ab Führungskraft in die Waagschale, um zu erreichen, dass die Entscheidungen schnell und konsequent umgesetzt werden.

Schritt 4: 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 gut: Wenn Unternehmen beschließen „Wir beschreiten beim Meistern der Krise neue Wege“, dann lässt sich meist nur bedingt abschätzen, welche Probleme bei deren Beschreiten auftreten.

Deshalb folgende Tipps:

- 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.

Und noch etwas; 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. (OE)



»Rainer Flake ist Bankkaufmann, Diplom-Betriebswirt und einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden.
Kontakt und Infos:
Tel.: 0611 15766-0
E-Mail: rflake@wsfb.de
www.wsfb.de

Erholungseffekt steht im Vordergrund

Knochenbruch auf Incentive-Reise – kein Arbeitsunfall

Das Sozialgericht Düsseldorf (Urteil vom 28.10.2008, Az.: S 6 U 29/08) hat entschieden, dass die Teilnahme an einer sogenannten Incentive-Veranstaltung nicht unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung steht.

Der Kläger, der als Vertriebspezialist tätig war, hatte als Anerkennung seiner Arbeitsleistungen von seinem Arbeitgeber die Einladung zu einem fünftägigen Aufenthalt auf Barbados erhalten. Auch seine Partnerin war eingeladen, zum Ausgleich seiner häufigen Abwesenheit von zu Hause. Der Ablaufplan sah neben unternehmensbe-

zogenen Diskussionen gemeinsame Mahlzeiten, sportliche Aktivitäten und Exkursionen vor.

Bei einem Segeltörn mit einem Katamaran verletzte sich der Kläger beim Anlegemanöver, als er aus circa 1,80 Metern Höhe auf den Sandstrand sprang; er zog sich dabei Brüche beider Fersen zu.

Unfallversicherer lehnt Versicherungsschutz ab

Der Versicherer hatte die Anerkennung dieses Geschehens als Arbeitsunfall abgelehnt, denn die Veranstaltung habe für den

Kläger eine Belohnung dargestellt. Motivationsreisen genossen aber keinen Versicherungsschutz.

Das Gericht folgte der Auffassung des Versicherers und hob hervor, dass das – in englischer Sprache verfasste und übersetzte – Einladungsschreiben des Arbeitgebers zeige, dass bei der Reise der Erholungseffekt im Vordergrund gestanden habe, nicht jedoch Arbeitsinhalte. Solche Motivation- oder Incentive-Reisen stünden aber nicht unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung.

Dr. Renate Oettinger
Quelle: www.arag.de