

Und die Kekse, die bleiben!

Ein Plädoyer für gute Entscheidungen in der Krise –
von Kai Matthiesen.

Alle reden von der Krise. Aber reden wir besser von guten Entscheidungen und von Chancen. Also: Nicht in Schockstarre verfallen. Nicht den üblichen Krisenreflexen nachgeben. Nicht Stellen, Budgets und Kekse streichen. Sondern strategisch denken und sich auf die wichtigen Weichenstellungen konzentrieren. Unser Autor sagt, wie. Er identifiziert sieben Maximen für gute Entscheidungen in der Krise. Deren wichtigste: Gehe unternehmerisch Risiken ein!

Jahresbeginn 2008. Noch vor knapp einem Jahr waren wir Zeuge eines lange nicht mehr gesehenen Booms. Die Arbeitslosenzahlen sanken, der Exportmotor brummte, und der gestiegene Ifo-Index ließ viele Experten auf weiteres Wachstum hoffen. Aber die gute Stimmung hielt nicht lange. Bald waren die ersten Kassandrarufer zu hören. Einige Unternehmen begannen, die üblichen Sparmaßnahmen auszurufen, um ihre hochgesteckten Gewinnziele zu erreichen. Der schwache Dollarkurs ließ die Umsatzerlöse europäischer Unternehmen aus dem Dollarraum sinken. Gleichzeitig stiegen die Preise für viele Rohstoffe teilweise dramatisch an – der Rohstoffhunger der wachsenden Volkswirtschaften, insbesondere Chinas, war nicht zu stillen und trieb die Rohstoffpreise in nicht gekannte Höhen. Schon dachte die chinesische Regierung über Programme nach, das Wachstum zu bremsen, um einer Überhitzung entgegenzuwirken. In den reichen Wüstenstaaten am Persischen Golf hingegen wuchsen weiter die höchsten Hochhäuser in den Himmel und entstanden künstliche Inselwelten vor der Küste.

Heute, 2009, sieht die Welt anders aus. Die Krise ist da. Viele Blasen sind geplatzt. Obwohl der Dollar sich erholt, die Rohstoffpreise im Keller sind und sich der Ölpreis auf historischem Tiefstand bewegt, gibt es keinen Grund zum Aufatmen. Im Gegenteil. Von den USA bis China rufen die Regierungen Konjunkturprogramme ins Leben. Selbst Dubai stoppt den Bau des höchsten Wolkenkratzers. Weltweit werden Rettungspakete für angeschlagene Banken und Industrieunternehmen geschnürt. Folgt der Finanzkrise eine Wirtschaftskrise oder gar eine Krise des Weltwirtschaftssystems?

Was auf uns zukommt, darüber sind sich selbst die Fachleute nicht einig. Es wird auch kein einheitliches Krisenszenario geben, denn der gegenwärtige Abschwung ist von Branche zu Branche, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich: Banken, Automobilindustrie und Printmedien stecken in einer Strukturkrise – hier wird es nie mehr so werden wie früher. Einige Anlagenbauer erwarten konjunkturell bedingt drastische Umsatzeinbrüche. Andere Branchen – wie mancher Luxuskonsumgüterhersteller – indessen feiern in aller Stille das beste vierte Quartal ihrer Geschichte. Für alle fällt die Krise anders aus.

Wer jetzt keinen Anlass zu klagen hat, hält sich bedeckt. Weil längst Gemeingut ist, dass „wir alle“ in der Krise stecken. In der kollektiven Katerstimmung wagt es kaum einer, Missmanagement, Fehleinschätzungen oder

Die Krise als Alibi.

Versäumnisse der Vergangenheit offenzulegen. Ist es doch viel einfacher, „die Krise“ für Arbeitsplatzabbau und Umsatzrückgänge verantwortlich zu machen: Nun sind also alle dran. Die einen trifft es mehr, die anderen weniger. Der Kuchen wird merklich kleiner, und es wird schwerer, große Stücke abzube-kommen. Auch die Konkurrenz hat Überkapazitäten und senkt die Preise. In der Organisation sind die Pfründen abgesteckt, jeder hält an dem fest, was er hat. Die Interessenkonflikte treten schärfer hervor.

Aber anstatt jetzt diese Konflikte produktiv auszutragen, zieht man die alten Krisenrezepte aus der Schublade – und denkt besser nicht an die schlechten oder versäumten Entscheidungen der letzten Jahre. So werden reflexartig die alten Ansätze aus der Fibel des harten Krisenmanagers hervorgeholt:

- Auf keinen Fall neue Leute einstellen!
- Personalentwicklungsbudgets streichen!
- Zeitarbeitsverträge kündigen und so viele Mitarbeiter entlassen wie kurzfristig möglich!
- Marketingausgaben kürzen!
- Forschungs- und Entwicklungs- und Business-Development-Projekte auf Eis legen!
- Reisen einschränken und Betriebsausflüge absagen!
- Kaffee und Kekse für Meetings streichen!

Das Ganze heißt „Freeze“ – die verordnete Duldungsstarre der Organisation. Unternehmen wirken dann wie Reptilien im kalten Winter: Der Blick ist verengt, die Bewegung verlangsamt; Energie sparen ist die Devise, um den Selbsterhalt des Systems nicht zu gefährden.

Natürlich kann fast jede der genannten Maßnahmen sinnvoll sein, sogar das Streichen der Kekse. Es sind Symbole, die jedem sagen sollen: „Die Lage ist ernst!“ Auch bietet die Krise Anlass, alte Zöpfe abzuschneiden oder Wildwuchs einzudämmen. Erfahrene Manager haben auf diese Chance schon gewartet und nutzen sie. Die Krise legitimiert jetzt das vorher Undenkbare. Interessenkonflikte werden durch die krisengestärkte Macht der Hierarchie schlicht unterdrückt. Mit Verweis auf die Krise und den drohenden gemeinsamen Untergang scheint das Unternehmen endlich einen alle verbindenden Zweck zu haben. Den muss das Management nur bekräftigen und in dunklen PowerPoint-Farben ausmalen.

Allerdings schlägt die Unterdrückung einer vernünftigen Auseinandersetzung schnell zurück. Harte Entscheidungen treffen einige härter als andere, und die haben gute Gründe, warum sie nicht einverstanden sind:

- Was nützt es, ein laufendes IT-Projekt einzufrieren, wenn man doch mit wenig Mehraufwand eine schon nutzbare Entwicklungsstufe hätte erreichen können?
- Was nützt ein „qualifizierter Einstellungsstopp“, wenn dann die Leute fehlen, die den dringend benötigten Umsatz machen sollen?
- Was nützt es, ein über lange Jahre entwickeltes Produkt nun ohne Marketingbudget zu launchen?

So fragen sich die Betroffenen.

Erfahrene Mitarbeiter durchleben nicht ihre erste Krise. Sie reagieren nach dem Prinzip „duck and cover“ und gehen hinter Aktenordnern und unter Schreibtischen in Deckung. Sie haben gelernt, in Krisenzeiten möglichst wenig Widerstand zu leisten. Das verstärkt fatalerweise die Steuerungs- und Herrschaftsillusion der Anweisenden. In der Krise scheint die Organisation endlich das zu machen, was angewiesen wird. Allerdings geschieht dies unter

**Krisenphänomen Nummer eins:
Unternehmen in Duldungsstarre.**

systembedingter Ausschaltung der Intelligenz der Angewiesenen. Sie, die näher an den Sachproblemen dran sind, die besser als ihre Vorgesetzten einschätzen können, welches Projekt weiterzutreiben wäre, welche Position neu besetzt oder gar geschaffen werden müsste, die eine kluge Lösung beisteuern könnten, sie werden nicht gefragt.

Wenn der Druck nachlässt, wird klar, dass die Führenden wieder einmal ihre Glaubwürdigkeit auf dem Altar des Krisenmanagements geopfert haben. Zynismus breitet sich aus: Die alten Konflikte kehren zurück, der verbindende gute Wille, an der „gemeinsamen Sache“ zu arbeiten, will sich einfach nicht wieder einstellen. In einer zynischen Organisation wird jedes auch wohlmeinende Wort des Managements auf die Goldwaage gelegt, auf versteckte Botschaften und eine heimliche Agenda untersucht. Im schlimmsten Fall ernten die Manager nur noch höhnisches Gelächter – das allerdings bestenfalls hinter vorgehaltener Hand in der Kaffeeküche oder den Bürolandschaften erschallt, nicht in den Vorstandsetagen. Dort herrscht dann die Ruhe nach dem Sturm. Und Leere in den Köpfen, wenn es darum geht, Ideen zu finden, wie man die widerspenstige Organisation aus der Winterstarre erwecken kann.

Dabei könnte es doch auch anders gehen. Eine Krise ist kein Grund, schlechte Entscheidungen zu treffen. Im Gegenteil: Gerade in der Krise braucht es gute Entscheidungen. Diese können durch den krisenbedingten Handlungsdruck zu einer noch nicht gekannten, positiven Dynamik führen – wenn man es schafft, sich auf die *wichtigen Entscheidungen* zu konzentrieren und den *Entscheidungsprozess richtig anzulegen*, so nämlich, dass Kräfte freigesetzt und nicht blockiert werden.

Ein Blick in die Praxis der Unternehmen zeigt, dass sich viele positive Ansätze finden lassen. Sieben Maximen für gute Entscheidungen in der Krise lassen sich identifizieren:

1. Suche Investitionschancen statt Kosteneinsparungspotenziale!

Die Zukunft des Unternehmens wird nicht durch Kosteneinsparungen gesichert, sondern durch neue Ansätze und Geschäftsmodelle, in die es zu investieren gilt. Ein kräftezehrendes Kosteneinsparungsprogramm kann von den wichtigen Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens ablenken. Insbesondere dann, wenn eine Krise die Strukturveränderungen in einer Branche noch beschleunigt, ist das Überleben nur dadurch zu erreichen, dass man neue Geschäftsmodelle entwickelt und erprobt. Hierauf muss sich die Organisation konzentrieren.

Ein Anlagenbauer etwa kauft sich bei einem Lieferanten ein, dessen Produkte im Boom zum Engpass geworden waren. Die Gelegenheit für die vertikale Integration der Wertschöpfungskette ist günstig, denn der Lieferant ist in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Zukünftig kann der Anlagenbauer auch in einer Boomphase die Prioritäten bei dem Lieferanten steuern oder wenigstens beeinflussen. Michael Porter würde gratulieren.

2. Suche gezielt nach Krisenchancen!

Nutze die Möglichkeiten, die sich aus der Krise ergeben: Wo sind wir besser als der Wettbewerber? Welche Produkte sind gerade jetzt besonders gefragt? Welcher Wettbewerber hat unter der Krise mehr zu leiden, sodass er reif ist für eine Übernahme des Unternehmens, einzelner Produkte, guter Mitarbeiter?

So klopft ein mittelgroßer Pharmakonzern derzeit mit seinen Führungskräften aus Marketing sowie Forschung und Entwicklung das eigene Produktportfolio auf die Anfälligkeit in der Krise hin ab und evaluiert, welche Präparate der Wettbewerber ins Portfolio passen und welche Firma jetzt bereit ist zu verkaufen.

Krisenphänomen Nummer zwei: Zynismus.

Sieben Maximen für gute Entscheidungen in der Krise.

3. Hinterfrage die bisherigen Paradigmen deines Handelns!

Was lange richtig war, kann in der Krise falsch sein, auch wenn alle anderen es tun. Zwing dich dazu, den Rahmen deines Handelns mitzudenken! Wozu führen dich die Entscheidungen, wenn die Krise überwunden ist?

Ein süddeutsches Familienunternehmen nutzt die angespannte Lage, um eine neue Family und Corporate Governance zu entwickeln. Eine Einigung war unter den vielen Gesellschaftern in ruhigeren Zeiten nicht zu erreichen gewesen. Die Krisenstimmung stärkt den Zusammenhalt, der schon verloren geglaubt war, und schärft den Blick für das gemeinsame Interesse am Unternehmen.

4. Halte Ausschau nach neuen Paradigmen!

Nachher mögen neue Regeln gelten. Denke den Markt anders! Was waren bisher die Erfolgsfaktoren? Welche könnten es zukünftig werden? Wie verändert sich dadurch der Wettbewerb? Wer in der Krise die neuen Regeln erkennt oder erschafft, geht gestärkt daraus hervor.

Ein Luxusgüterhersteller nutzt die Phase nach dem explosionsartigen Wachstum der letzten Jahre dazu, Kapazitätsausweitung und Qualitätsverbesserungen durch Prozessoptimierungen zu ermöglichen. Man geht davon aus, dass die Nachfrage mittelfristig wieder anziehen wird – und will darauf vorbereitet sein.

5. Nutze die Kreativität der Organisation!

Komplexe Probleme haben selten einfache Lösungen. Die klugen Köpfe müssen besonders jetzt den Denkraum bekommen, in dem kreative Lösungen entstehen können. Der Druck der Krise führt zu einer beschleunigten Umsetzung.

Ein Messeveranstalter richtet eine Abteilung zur Unternehmensentwicklung ein und besetzt sie mit den Hochleistern der Organisation. Jetzt ist es umso wichtiger, vorher definierte Projekte mit dedizierten Ressourcen schneller vorantreiben zu können. Derselbe Kunde erhöht die Anzahl der Strategieklausuren von zwei auf drei im Jahr 2009, um mehr Zeit für strategische Entscheidungen zu gewinnen.

6. Gehe den direkten Weg!

Zu anstehenden wichtigen Entscheidungen werden diejenigen zusammengerufen, die etwas beizutragen haben. Hierarchien sind zweitrangig, Kompetenz entscheidet. Denn die Hierarchie führt zu einer gewollt reduzierten Kommunikation: Nicht jeder muss mit jedem reden. Diese Struktur ist aber oft auf die Normalsituation ausgerichtet. In der Krise braucht es andere Köpfe, die mitdenken und am Entscheidungsprozess beteiligt werden.

Ein Medienunternehmen beteiligt die anerkannt gute Strategietruppe einer aufstrebenden Geschäftseinheit an der grundlegenden Restrukturierung des Stammgeschäfts. Sie dürfen, sie sollen mitdenken und sich einmischen!

Und – last, not least:

7. Gehe unternehmerisch Risiken ein!

Entscheidungen werden bewusst unter Unsicherheit getroffen. Keine Information ist vollständig, nie können alle Faktoren berücksichtigt werden. Und die Zukunft ist sowieso unsicher. Dennoch entscheidungsfähig zu sein, das macht das Unternehmerische aus! In Zeiten normaler Geschäftstätigkeit oder auch wenn es etwas heikel wird, ist es heute geübte Praxis, sich von Beratern „cover your ass“-Gutachten erstellen zu lassen. So kann man immer auf den Berater verweisen, der sich wohl geirrt hat, wenn die erwarteten Resultate

einer Entscheidung sich nicht einstellen wollen. Solche Extra-Schleifen entfallen in der Krise einfach. Unternehmerisches Handeln ist angesagt!

Ein europäischer Hersteller von Commodity-Produkten entscheidet nach Jahren harter interner Auseinandersetzung, die Produktion einer ganzen Produktlinie nach China zu verlagern. Vorher waren drei renommierte Beratungsunternehmen für diesen Vorschlag gut bezahlt worden und doch abgeblitzt. Jetzt ist die Geschäftsleitung bereit, das Risiko einzugehen.

Fazit: Wer also die Kekse streichen will, der prüfe lieber, ob es noch andere Handlungsalternativen geben könnte, die der Situation angemessener sind und letztlich das Überleben und den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern.



Kai Matthiesen ist seit 2001 Metaplaner, heute Geschäftsführender Partner von Metaplan Quickborn und Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen. Bevor er zu Metaplan kam, hat er bei Bertelsmann, in Familienunternehmen und in der New Economy in verschiedenen Führungsfunktionen gearbeitet.