Schuld haben immer die anderen … oder »der Markt«

Frank Richter

Management Summary
Trotz unzähliger Lehrbücher und Praxisratgeber zum Thema Unternehmensrestrukturierung und -sanierung sind Restrukturierungen und Sanierungen oft ineffizient, die Mehrzahl scheitert sogar gänzlich und die Unternehmen geraten im schlimmsten Fall in die Insolvenz und Verschwinden vom Markt. Die Gründe für ein Scheitern liegen oftmals an fehlender Voraussicht des Managements im Sinne der Antizipation von möglichen alternativen Marktentwicklungen oder Marktszenarien und damit einer unvorteilhaften Positionierung des Unternehmens am Markt, am zögerlichen Treffen von Entscheidungen sowie deren fehlender zeitnaher und zielgerichteter Umsetzung, an der fehlenden Rekrutierung und Bindung von gut ausgebildetem, motiviertem und engagiertem Personal, an der eigenen Unfähigkeit, eine adäquate Unternehmenskultur zu schaffen, der fehlenden Vorbildfunktion der Führungskräfte und last but not least an fehlender realistischer Selbsteinschätzung des eigenen Könnens und Wollens. Die Schuld des eigenen Scheiterns wird dann auf »den Markt« oder »den Wettbewerb« oder allgemein auf die konjunkturelle Entwicklung geschoben.
Der nachfolgende Beitrag greift die o. g. Aspekte auf und versucht diese kritisch – und zugegebenermaßen an der einen und anderen Stelle auch mit einer gewissen Portion Sarkasmus und Ironie gewürzt – zu durchleuchten.
Der Beitrag dient sogleich als Einstieg für die Leserinnen und Leser dieses Buches und zeigt ausgewählte Facetten im Bereich der Unternehmensführung und des Unternehmensmanagements auf, die in »herkömmlichen« Praxisratgebern sowie Lehr- und Fachbüchern leider oftmals fehlen, jedoch entscheidend für Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens sind.

1. Warum so viele Unternehmenssanierungen und restrukturierungen scheitern – eine Einführung

Immer wieder geraten selbst langjährig erfolgreiche Unternehmen in existenzbedrohliche Situationen. Mitarbeiter[1] von betroffenen Unternehmen werden mit solchen Situationen

1 Gemeint sind hier wie auch im Folgenden sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Manager und Managerinnen etc.

oftmals überraschend konfrontiert. Die Ursachen, welche diese Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geführt haben, liegen jedoch vielfach auf der Hand, hätten längst erkannt werden müssen und gar vermieden werden können, wenn rechtzeitig zielgerichtet und entschlossen gehandelt worden wäre. Im schlimmsten Fall führen derartige Krisen in letzter Konsequenz zur Abwicklung bzw. Schließung des gesamten Unternehmens.

Allein in den Jahren 2006 bis 2010 gingen in Deutschland 157.273 Unternehmen[2] in die Insolvenz. Hierzu gehörten neben vielen kleineren Unternehmen auch diverse namhafte, teils international tätige Unternehmen[3] wie z. B. die aus der ehemals zu Siemens gehörigen Handysparte entstandene BenQ Mobile[4], der Handels- und Touristikkonzern Arcandor[5], zu dem auch Karstadt und Quelle gehörten, die Warenhauskette Hertie[6], die Automobilzulieferer Karmann[7] und BBS[8], die zur Bekleidungsindustrie gehörigen Unternehmen Escada[9], Bäumler[10], Rosner[11] und Pohland[12], die Porzellanmanufaktur Rosenthal[13], und last but not least die Firma Märklin[14], Hersteller von Modelleisenbahnen. Obwohl diese Unternehmen teils mehrere Jahrzehnte lang erfolgreich am Markt tätig waren, gerieten sie in eine wirtschaftliche Schieflage, die schlussendlich zur Insolvenz führte und vielen Mitarbeitern den Arbeitsplatz kostete.

Die finanzielle Schieflage bzw. die Insolvenz solcher Unternehmen, die mehr oder minder schnell – und für einige auch überraschend – ihre Wettbewerbsfähigkeit verloren haben, wirft eine Reihe von Fragen auf:

- Was hätten die Manager beachten bzw. tun oder auch unterlassen müssen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen zu erhalten und somit letztendlich die Insolvenz zu vermeiden? Oder anders gefragt: Was sind die konkreten Gründe, warum selbst langjährig erfolgreiche Unternehmen in die Insolvenz gehen?
- Warum scheitern selbst namhafte, erfahrene Unternehmensberatungsgesellschaften, Krisenunternehmen effizient und nachhaltig zu sanieren und somit vor der Insolvenz zu bewahren?

---

2 Zahlen basieren auf Angaben des Statistischen Bundesamtes.
3 Die in dieser Aufzählung genannten Unternehmen stellen nur eine beispielhafte Auswahl an Unternehmensinsolvenzen dar.
4 Ehemalige Mobilfunksparte der Firma Siemens, Insolvenzantrag im September 2006.
5 Insolvenzantrag im Juni 2009.
6 Insolvenzantrag im Juli 2008.
7 Insolvenzantrag im April 2009.
8 Insolvenzantrag im Dezember 2010.
9 Insolvenzantrag im August 2009.
10 Insolvenzantrag im September 2009.
11 Insolvenzantrag im Oktober 2009; erst im Dezember 2008 hatte die Dortmunder CFC Industriebeteiligungen GmbH & Co. KGaA den Ingolstädter Modekonzern übernommen.
12 Insolvenzantrag im März 2009; Pohland war eine Tochtergesellschaft der Douglas Gruppe und wurde im September 2007 an die Aurelius AG verkauft. Im Februar 2009, kurz vor Stellung des Insolvenzantrages, erfolgte der überraschende Weiterverkauf an das Management Team der Firma Pohland im Rahmen eines Management Buy Out (MBO).
13 Insolvenzantrag im Januar 2009.
14 Insolvenzantrag im Februar 2009.

- Was macht eine effiziente und nachhaltig erfolgreiche Unternehmenssanierung eigentlich aus? Was ist hierbei konkret zu beachten?

Im Laufe dieses Buches werden diese und weitere Aspekte konkret beleuchtet und kritisch diskutiert. An dieser Stelle des Buches widmen wir uns zunächst primär dem Management bzw. der Führungsriege von Unternehmen – darunter Vorstände und Geschäftsführer sowie Prokuristen und Generalbevollmächtigte – welche in der Zeit vor Insolvenzbeantragung quasi an der Spitze der jeweils betroffenen Unternehmen standen. Denn bei der Führungsmannschaft von Unternehmen – so viel sei bereits vorweggenommen – sind primär die Ursachen zu suchen, warum Unternehmen in eine Schieflage geraten. Und gerade das gilt es besser zu verstehen, bevor im Laufe des Buches die Autoren auf die verschiedenen Möglichkeiten, die Techniken und Methoden sowie auf die Hürden bei der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen eingehen.

Würde man Unternehmensmanager konkret zur Unternehmenskrise befragen, so würden diese sicher unzählige Antworten und Rechtfertigungen darauf haben, warum die eigenen Sanierungsanstrengungen gescheitert sind sowie die Insolvenz unvermeidbar gewesen ist. Und auf den ersten Blick wären deren Aussagen vielleicht sogar nachvollziehbar bzw. verständlich – zumindest oberflächlich betrachtet. Hier nur eine kleine Auswahl an möglichen Antworten[15]: »Der Markt sei schuld« oder »Die schlechte konjunkturelle Entwicklung habe zur Krise geführt« oder »Die mit der Kaufzurückhaltung der Kunden verbundenen Auftragseinbrüche seien an allem schuld«. So könnten sich die Verantwortlichen sprichwörtlich aus der Verantwortung ziehen. Geschickt gewählt werden Begriffe wie »der Markt« oder »die konjunkturelle Entwicklung« – sind diese doch abstrakt und entpersonifiziert. Doch eine solche Wortwahl hat einen entscheidenden Vorteil: Letztendlich trägt somit niemand – im Sinne einer konkreten Person – die Verantwortung bzw. Schuld an der Krisensituation des betreffenden Unternehmens. Keiner muss sich dann mehr rechtfertigen. Denn es war ja »der Markt«. Kennen Sie jemanden, der sich schon mal fragend an »den Markt« gewandt hat? Haben Sie »den Markt« schon einmal persönlich getroffen? Oder gar mit ihm gesprochen? Natürlich nicht! Doch noch einmal zurück zu den Unternehmenslenkern: Wahre Selbstkritik oder gar ein »Schuldeingeständnis« hört man von den – meist hochbezahlten (vielleicht sogar überbezahlten?) – Managern eher nicht.

Weder der Wettbewerb noch »der Markt« sind schuld am Scheitern von Unternehmen.

Der ehemalige Vorstandssprecher von Arcandor, Thomas Middelhoff, soll bei seiner Abschiedsrede im Februar 2009 gesagt haben: »Ich übergebe das Unternehmen am 1. März sicher nicht vollständig besenrein, aber geordnet und aufgeräumt«.[16] Nur wenige Monate später war das Unternehmen insolvent. Stellt sich nun die Frage, wie ein erfahrener Manager wie Middelhoff eine so allem Anschein nach realitätsfremde Aussage treffen konnte? Wie kann ein Unternehmen »geordnet« sein und dann kurze Zeit später pleitegehen?

15 Oder sollten wir besser von Ausreden sprechen?
16 So berichtet u. a. von der Süddeutschen Zeitung und der Financial Times Deutschland.

Auf einer der folgenden Pressekonferenzen in Stuttgart legte einer der Anwälte von Middelhoff angeblich mit den Worten nach: »Mit Middelhoff hätte es eine Insolvenz nicht gegeben«[17]. Nun hätte der Konjunktiv »hätte« auch mit dem Wort »hat« ersetzt werden können, was dann wie folgt geklungen hätte: »Mit Middelhoff hat es eine Insolvenz nicht gegeben«. Und das ist in jedem Fall korrekt gewesen, denn Middelhoff hatte das Unternehmen rechtzeitig vor Anmeldung der Insolvenz verlassen. Offen bleibt allerdings, wie Middelhoff die Insolvenz hätte abwenden wollen, wäre er Vorstand bei Arcandor geblieben. Hätte er ausreichend eigenes Kapital mitgebracht, um die Liquidität von Arcandor zu sichern? Hätte er die Gläubiger auf wundersame Art und Weise zu einem ausreichend hohen Kreditverzicht bewegt? Oder hätte er Arcandor gar durch Zauberei gerettet? Wohl kaum.

Auch die Geschichte des Bekleidungsherstellers Bäumler aus Ingolstadt wirft einige Fragen auf. Gegründet wurde Bäumler im Jahre 1934, die Insolvenz kam 2009, nach über 70 Jahren Firmengeschichte. Letztendlich soll das Einfrieren der Kreditlinie der finale Auslöser zur Einreichung des Insolvenzantrags gewesen sein. Nun ist die alles entscheidende Frage, warum es soweit kommen konnte. In all den Pressemeldungen lässt der ehemalige Bäumler-Vorstand offen, wie es zu einer offensichtlich unangemessen hohen Kreditaufnahme kam und warum letztendlich die Kredite »eingefroren« bzw. die Linie gekündigt wurde.

Am 10.09.2009 zitierte der Donaukurier den damaligen Finanzvorstand von Bäumler: »Wir sind sehr enttäuscht, dass die GMAC Bank nach bisher guter Zusammenarbeit das Engagement bei der Bäumler AG nicht fortführen möchte.« Was der Finanzvorstand und auch sein Vorstandskollege nicht nennen, sind die Gründe für das Verhalten der kreditgebenden Bank. Auch lassen die beiden Herren offen, warum die Verschuldung offensichtlich einen unangemessen hohen Stand erreicht hat und diese mit den erzielten finanziellen Ergebnissen des Unternehmens nicht in ausreichender Höhe zurückgeführt werden konnte. Wäre das Unternehmen in der Lage gewesen, mit der gegebenen Kreditlinie auszukommen und – soweit vereinbart – Zins- und Tilgungszahlungen fristgerecht zu leisten, wäre der Insolvenzantrag doch kaum notwendig gewesen.

Nun gibt es in diesem Fall zwei Parteien, welche sich – aus welchen Gründen auch immer – nicht ausreichend genug an der tatsächlichen und auch nachhaltigen finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens orientiert haben. Zum einen die Gläubigerbank, welche Kredite ausgereicht hat, deren Höhe zum Schluss zur existenzbedrohlichen Lage beitrug. Und dann das Unternehmen selbst, vertreten durch den Vorstand, welcher die Kredite in Anspruch genommen hat, ohne in ausreichendem Maß sicherzustellen, diese auch dauerhaft – also nicht nur im »Hier und Jetzt«, sondern natürlich auch zukünftig – vertragsgemäß bedienen zu können und mit dem vorgegebenen Kreditrahmen finanziell auszukommen.

Der damalige Vorstandsvorsitzende von Bäumler sagte laut Donaukurier: »Durch die umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen der letzten Jahre wäre die Bäumler AG für die Zukunft eigentlich gut aufgestellt.« Schließt sich nun die Frage an: Wenn dem wirklich

17 So z. B. zu lesen in der Frankfurter Allgemeinen (09.03.2011) und in der FTD Financial Times Deutschland (08.03.2011).

so war, warum konnten dann die Kredite nicht entsprechend zurückgeführt werden? Warum reichte der Kreditrahmen nicht mehr aus? Wenn Bäumler angeblich so gut aufgestellt war, warum folgte dann die Insolvenz? Die gemachten Aussagen erscheinen weder schlüssig noch vollständig, da wesentliche Aspekte und vor allem die wirklichen Hintergründe einer solchen desaströsen Situation bei all den Versuchen, mit geschickter Öffentlichkeitsarbeit von den ursächlichen Problemen abzulenken, außenvor bleiben.

Bei derartigen Aussagen von (Top-?)Managern wird die Schuld für die Krise interessanterweise Dritten zugeschoben oder es bleibt bei Allgemeinplätzen und nichtssagenden[18] Phrasen. Geht es Managern solcher Unternehmen nur um die Selbstdarstellung? Wollen sie durch ausgeklügelte, rhetorische Phrasen von den eigentlichen Ursachen der Schieflage ablenken? Glauben sie, dass sie unfehlbar sind? Oder leiden sie gar unter Realitätsverlust? Nun, die möglichen Antworten möge jeder für sich selbst suchen. Einige dieser Aspekte werden wir im Folgenden jedoch noch genauer durchleuchten.

Manager sollten lernen, die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen, ihres Tuns und Unterlassens selbst zu tragen. Nur wer Verantwortung faktisch auch übernimmt, kann den Mitarbeitern Vorbild sein und Unternehmen konsequent und erfolgreich durch eine Krise führen.

Kommen wir zum dritten und letzten Fall einer beispielhaften Unternehmenspleite: BenQMobile, die ehemalige Mobilfunksparte der Firma Siemens AG. Siemens bewegt sich überwiegend in einem noch immer ingenieurgetriebenen Geschäft mit durchaus langen[19] Produktlebenszyklen. Die Mobile Phone Sparte von Siemens war eher einer der »Exoten« im Siemens-Konzern. Schnelllebiges Consumer-Goods-Geschäft mit kurzen Produktlebenszyklen und hohem Konkurrenz- und Margendruck. Trotz der seinerzeit vom Siemens Zentralvorstand vorgegebenen, jedoch verfehlten Umsatz- und Gewinnvorgaben der Mobile Phone Sparte ließ Siemens anfangs immer wieder verlauten, dass man an dem Geschäft festhalten möchte.[20] Es folgten diverse Wechsel im Management der Mobile-Phone-Sparte. Zwischendurch ließ man erste Sanierungserfolge verlauten. Konkretes – also was denn nun mit welchem Erfolg saniert worden war – blieb allerdings weitgehend offen. Dann lies Siemens über die Presse verkünden, dass es folgende Möglichkeiten gäbe, wenn ein Bereich – so auch die Mobilfunksparte – seine Kapitalkosten nicht verdiene: Sanieren, Verkaufen, Schließen oder das Eingehen von Kooperationen.[21] Auch dabei blieb stets offen, wie die Mobilfunksparte konkret[22] saniert werden sollte. Nie wurde ein umfassender, transparenter und konkreter Sanierungsplan vorgelegt – zumindest nicht der

18 Nichtssagend im Sinne von: Wirkliche Ursachen für Krisen werden verschwiegen, verdrängt oder sind dem verantwortlichen Management selbst nicht bekannt.
19 Im Vergleich zum schnelllebigen Konsumgütergeschäft oder der schnelllebigen IT-Branche.
20 Siehe hierzu u. a. manager magazin online vom 30.07.2003 und 04.08.2004.
21 Siehe hierzu u. a. Handelsblatt online vom 30.12.2004 und The New York Times vom 09.03.2005.
22 Gemeint sind hier u. a. dezidierte Maßnahmenpläne anstelle von allgemeingültigen Phrasen wie »Verbessern der Kostenstruktur«, »Überdenken der strategischen Ausrichtung«, »Optimieren der Produktionsprozesse« usw.

Öffentlichkeit – und danach konsequent umgesetzt. Und das, obwohl sicherlich diverse Unternehmensberatungen einschließlich der Siemens-internen Beratung Siemens Management Consulting[23] bei der Mobilfunksparte ein- und ausgingen, also »mit Rat und Tat« zur Seite standen. Es folgten Meldungen, dass der Handyhersteller unter dem starken Kostendruck der Konkurrenz, insbesondere auch des Wettbewerbers Nokia, leide. Also scheint in letzter Konsequenz – wieder einmal – »der Markt« schuld zu sein und nicht das Management. Wenn denn aber der Kostendruck als eine der Ursachen für die finanziell schlechte Performance bekannt war, warum wurden keine ausreichenden Maßnahmen vom Management getroffen, um dieses Problem zu lösen? Warum reagierte niemand adäquat auf den Wettbewerbsdruck? Ist auch daran »der Markt« schuld? Nein, sicher nicht! Die rechtzeitige, adäquate Reaktion auf bevorstehende, sich abzeichnende Marktveränderungen, eine sinnvolle Risikodiversifikation und das zeitnahe Reagieren auf die Wettbewerber ist einzig und allein Aufgabe des Managements. Wenn Manager nicht in der Lage sind, adäquat zu agieren bzw. zu reagieren, dann kann doch nicht der Wettbewerb oder »der Markt« die Schuld tragen. Dieser Verantwortung sollten sich Manager stellen.

Was im Falle der Handysparte noch schwerwiegendere Konsequenzen zu haben schien, war die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Handy-Modelle, also die Innovationen, die in diesem schnelllebigen Geschäft erforderlich sind, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben – und letztendlich natürlich deren Vermarktung. Doch gerade kurze Entwicklungszyklen und die gezielte Vermarktung neuer Produkte im Konsumgütermarkt waren die Siemens-Mitarbeiter allem Anschein nach nicht gewohnt. Woher auch? Langjährigen Siemens-Mitarbeitern, welche überwiegend aus dem »langlebigen« Investitionsgütergeschäft kommen, war die Welt der Konsumgüterindustrie und der zunehmend stärker werdende Wettbewerb fremd. Selbst das Management der Handysparte bestand vorwiegend aus »altgedienten Siemensianern«.

So hat die Mobilfunksparte den Trend zum UMTS-Standard verschlafen. Auch andere, wichtige Trends wurden zu spät erkannt und somit auch zu spät in vermarktungsfähige Produkte umgesetzt: Integrierte Handykameras, Klapphandys, Farbdisplays und Geräte mit MP3-Player.[24] Die Konkurrenz brachte diese Innovationen schneller in die Geschäfte als Siemens. Da nützte es auch nichts, dass Siemens-Handys als solide und zuverlässig galten. Auch der Versuch, mit Design-Handys modebewusste Telefonierer anzusprechen, scheiterte. Die Design-Linie Xelebri wurde eingestellt. Übrig blieben Verluste.[25] Personelle Konsequenzen für die verantwortlichen Manager ließen jedoch auf sich warten.

Um die zentralen Führungskräfte der Handysparte auch nach dem Verkauf an BenQ zu halten, wurden angeblich sogar Bleibeprämien in Millionenhöhe gezahlt.[26] Warum erhalten Manager, die es bisher nicht geschafft haben, das Unternehmen zu sanieren, auch noch eine Bleibeprämie, die zu einer weiteren Kostenbelastung im Unternehmen führt? Sollte das etwa Teil der Sanierungsstrategie von Siemens sein?

---

23 Abgekürzt auch SMC genannt.
24 Siehe hierzu u. a. Handelsblatt online vom 28.9.2006.
25 Siehe hierzu u. a. Herrmann/Möller 2006, S. 206.
26 Laut Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 01.12.2006.

Die Handysparte bescherte Siemens Hunderte von Millionen Euro an Verlusten. Warum aber misslang die Sanierung des Handygeschäftes? Siemens ist doch ein Weltkonzern, eine »Bank mit angeschlossenem Elektrokonzern«, wie es so schön heißt. Mit gefüllten Kassen und hausinterner Unternehmensberatung.

Der Hauptgrund des Scheiterns der Mobilfunksparte mag für einige so überraschend wie – auf den ersten Blick – einfach sein: Es war vor allem die Unternehmenskultur von Siemens, die einfach nicht zum Konsumgütergeschäft passte. Sie war behäbig, exakt, enthielt stark formalisierte interne Prozesse, umfangreiche und damit zeitraubende Abstimmungsrunden im Vorfeld von Entscheidungen, inadäquate Kommunikations- und Informationspolitik gegenüber Mitarbeitern[27], zeigte unzureichende Kreativität, mangelnde Entscheidungsfreude, unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit bei der Implementierung beschlossener Maßnahmen zur Krisenbeseitigung, ausbleibende oder zu spät initiierte personelle Konsequenzen bei Schlechtleistung von Führungskräften (von Ausnahmen abgesehen), und sie war insgesamt wohl auch zu »ingenieurslastig« für das schnelllebige Handygeschäft.[28] Zu verstehen gilt es, dass Teilaspekte dieser eben beschriebenen[29] Kulturelemente in anderen Branchen bzw. Märkten durchaus sehr positiv sein können, wie es Siemens ja in den profitablen Sparten unter Beweis stellt. So sind stark formalisierte Prozesse z. B. im Qualitätsmanagement des Anlagenbaus durchaus wichtig, da in solchen Geschäftsbereichen fehlerhafte Produkte zu fatalen Auswirkungen führen können. Stellen Sie sich vor, ein Kraftwerk explodiert, weil ein Ingenieur gewisse Richtlinien bei der Produktentwicklung und Qualitätsprüfung nicht sauber eingehalten hat, nur um sein Projekt möglichst schnell zum Abschluss zu bringen.

Die Unternehmenskultur hat einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

Die zwei folgenden, vereinfachten Beispiele sollen verdeutlichen, welche Auswirkungen die Unternehmenskultur bzw. die Kultur einzelner Personen[30] auf die Performance von Unternehmen haben können:

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten seit über 15 Jahren als ausgebildeter Ingenieur erfolgreich in der Entwicklungsabteilung eines Anlagenbauers im Sondermaschinenbau. Akquisitionszeiten der Großprojekte sind größer acht Monate, durchschnittliche Entwicklungszyklen etwa ein Jahr, Projektlaufzeiten vom Beginn der Anlageninstallation bis zur Inbetriebnahme weitere zwei Jahre. Durchschnittliche Kosten einer Gesamtanlage ca. 50 Millionen Euro. Ihre Ansprechpartner auf Kundenseite sind ebenfalls technisch orientierte Mitarbeiter. Jetzt werden Sie plötzlich in die Entwicklungsabteilung des Konsumgüterbereichs versetzt. Ihr neuer Vorgesetzter verlangt von Ihnen, den ersten Entwurf eines zu modifizierenden Bauteils für ein neues Handymodell in 3 Wochen abzugeben. Marktreife

27 Gemeint sind hier die Mitarbeiter der Handysparte.
28 Dies trifft selbstverständlich nicht auf alle Mitarbeiter von Siemens gleichermaßen zu.
29 Dies sind zugegebenermaßen teils subjektiv beschriebene Kulturelemente.
30 Personen, die ja wiederum die Unternehmenskultur insgesamt prägen bzw. beeinflussen.

soll in 14 Wochen erreicht sein. Produktionsstart des Serienprodukts direkt im Anschluss. Hand auf's Herz: Glauben Sie, dass ein solches Umdenken in Bezug auf die deutlich geringeren Produktlebenszyklen und auf die deutlich kürzeren Entwicklungszeiten für den betroffenen Ingenieur ad hoc möglich ist? Die Frage wird wohl zu verneinen sein – von rühmlichen Ausnahmen abgesehen. Und genau das könnte eines der Kernprobleme der Handysparte von Siemens gewesen sein: An und für sich erstklassig ausgebildete Mitarbeiter sollten sich ohne ausreichende Vorbereitung in einem nach völlig anderen Gesetzen agierenden Wettbewerbsumfeld bewähren, als sie es bisher gewohnt waren bzw. gelernt hatten. Zwar mag das dem einen oder anderen gelingen, sicher aber nicht der Mehrheit der Betroffenen und schon gleich gar nicht von »heute auf morgen« und ohne adäquate Unterstützung im Sinne eines moderierten Change-Management-Prozesses. Die Problematik hat also primär nichts mit der Ausbildung dieser Mitarbeiter zu tun, sondern mit ihrer Fähigkeit, sich neuen Marktgesetzen zeitnah anzupassen und alte, eingefahrene und bisher wahrscheinlich sogar erfolgreiche Pfade zu verlassen. Gelingt dies wie im Fall der Handysparte nicht, folgt ein weiterer negativer Effekt: Mitarbeiter werden zunehmend hilflos und frustriert. Stellen Sie sich vor, Sie geben »vollen Einsatz« und werden damit belohnt, dass die Wettbewerber immer wieder schneller als Sie mit Neuentwicklungen auf dem Markt sind. Hilflosigkeit und Frustration sind aber keine guten Motivatoren für Spitzenleistungen. Sie verhindern auf Dauer gute Leistungen. Ein Teufelskreis beginnt.

Durchhalteparolen sind als »Instrument« zur Unternehmensführung bzw. Unternehmenssanierung denkbar ungeeignet.

Stellen Sie sich nun vor, Ihr Vorgesetzter und auch das Topmanagements Ihres Unternehmens verlautbaren auf den stattfindenden Meetings bzw. Pressekonferenzen wieder und wieder, dass die Probleme, welche in den vergangenen Jahren zu Verlusten führten, bald beseitigt sein werden. Sie hören Aussagen wie »Wir haben die Probleme erkannt und werden nun konsequent an Lösungen arbeiten«, oder aber »Im nächsten Jahr sollen die Absatzzahlen um mindestens 50 % steigen« oder gar »Gemeinsam werden wir das Unternehmen zu altem Glanz zurückführen«. Wie das konkret umgesetzt werden soll, sagt Ihnen jedoch niemand. Auch die unzähligen Arbeitskreise und Meetings, welche in einer solch hilflosen Situation an vielen Stellen aufzublühen beginnen, helfen da i. d. R. nicht wirklich weiter. Und es kommt oft noch schlimmer: Weder sind die Probleme im darauffolgenden Jahr gelöst, noch konnten die geplanten Absatzzahlen und finanziellen Ergebnisse annähernd erreicht werden. Freude kommt da sicher nicht auf. Hingegen machen sich Vertrauensverlust und Unsicherheit breit. Mitarbeiter verlieren das Vertrauen ins Unternehmensmanagement. Hinzu kommt früher oder später die Angst vor Jobverlust. Doch wie kann ein Unternehmen langfristig überleben, wenn keine oder keine ausreichende Vertrauensbasis mehr vorhanden ist? Wie kann ein Vorgesetzter seine Vorbildfunktion erfüllen, wenn zwar Durchhalteparolen kommuniziert werden und ehrgeizige Zielvorgaben existieren, sich aber im Kern an der ungewünschten Situation nichts ändert?

Würden Sie in einer solchen Situation nicht auch denken: »Jetzt erzählt er wie alle Jahre wieder, dass alles gut wird, es ändert sich letztendlich aber doch nichts«? Wie will also

dieser Typus von Manager[31] seine Mitarbeiter hinter sich bringen, wenn kein Vertrauen mehr da ist? Wie sollen ohne Vertrauen alle an einem Strang ziehen und existierende Probleme, die zur finanziellen Krise geführt haben, nachhaltig beseitigen? Es wird so nicht funktionieren. Ein Unternehmen wird scheitern, selbst wenn die Lösungsansätze noch so gut sein mögen. Ohne eine Kultur des Vertrauens, der Verlässlichkeit von Aussagen des Managements und letztendlich der Fähigkeit, Probleme sichtbar und nachhaltig zu beheben, ist ein Unternehmen dauerhaft nicht überlebensfähig. Solche Situationen, wie oben beschrieben, können bis hin zu einer Lähmung großer Teile der Belegschaft führen. Und wer verlässt zuerst das Unternehmen? Die besser qualifizierten Mitarbeiter wechseln zur Konkurrenz. Der Teufelskreis setzt sich fort.

Strategien müssen auf allen Unternehmensebenen konkret formuliert und verständlich sein. Ziele müssen messbar sein. Der Grad der Zielerreichung muss regelmäßig überprüft werden.

Gerade in Krisensituationen ist es deshalb entscheidend, dass Manager klar und zielgerichtet kommunizieren, dass sie Vorbilder sind, dass ihre Mitarbeiter wissen, woran sie sind und wohin die Reise geht. Die schmerzliche Wahrheit ist in einer Unternehmenskrise besser, als eine Vernebelungs- oder Verschleierungstaktik. Konkrete, nachvollziehbare Strategien mit messbaren – also quantifizierten – Zielen müssen vorgegeben und mit aller Konsequenz umgesetzt werden. Fehlende Strategien oder Strategien ohne verständliche und ehrgeizige[32] Ziele, können u. a. zur Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter führen. Formulierte Unternehmensstrategien müssen also auf allen Unternehmensebenen verstanden werden. Doch auch das Nachhalten der Zielerreichung, also das kontinuierliche Controlling von Aktivitäten, deren Ergebnissen und der Abgleich mit den Planvorgaben sowie gegebenenfalls eine Plankorrektur/-adjustierung, sind unerlässlich. Wenn jemand weiß, dass er sowieso nicht kontrolliert wird, der Grad seiner Zielerreichung keine (bedeutende) Rolle spielt oder der Betroffene den Sinn bestimmter Zielvorgaben nicht versteht, wie kann diese Person dann engagiert und hoch motiviert auf ein Ziel zusteuern?

Nur am Rande sei erwähnt, dass Siemens noch ein weiteres »Sorgenkind« verkauft hat: Die seit langem schwächelnde IT-Tochter SIS (Siemens IT Solutions & Services)[33], hervorgegangen aus der SBS (Siemens Business Services). Auch diese Siemens-Einheit bewegte sich in einem hoch umkämpften, schnelllebigen Marktsegment mit rasanter Innovationsgeschwindigkeit und schrumpfenden Margen. Existierten hier ähnliche, ungelöste Herausforderungen wie bei der Handysparte? Die Antwort liegt auf der Hand.

Als Resümee aus dem bisher Dargelegten bleibt festzuhalten: Krisensituationen bedingen konsequentes, zielgerichtetes Handeln, das Treffen und konsequente Umsetzen von

31 Sollte man nicht gar von einer ganzen Generation von Managern sprechen, die sich so verhalten?
32 Ehrgeizige Ziele sollten dennoch aber auch erreichbare Ziele darstellen.
33 Käufer war das französische Unternehmen ATOS Origin; die Übernahme wurde im Jahr 2011 abgeschlossen.

Entscheidungen, Lob bei guten Leistungen, umgehende Konsequenzen bei (wiederholten) schlechten Leistungen. Doch haben viele Manager, die nie ein Unternehmen erfolgreich aus der Krise führen durften, diese speziellen Skills oftmals nicht erworben oder sind sich nicht bewusst darüber, dass in Krisen herkömmliche Methoden nicht zwingend funktionieren. Eine für die jeweilige Branche bzw. Situation adäquate Unternehmenskultur ist ein – wenn nicht sogar der – kritische Erfolgsfaktor für Unternehmen. Und diese Kultur wiederum wird vor allem auch durch die Vorbildfunktion von Managern sowie deren Erfolge und Misserfolge geprägt.

Im Kern gilt: Unternehmenslenker sind für die Geschicke des Unternehmens vollumfänglich verantwortlich. Dazu gehören u. a. die adäquate, marktgerechte strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie die gezielte Umsetzung bzw. Operationalisierung der strategischen Maßnahmen und Ziele, aber auch die Schaffung einer nachhaltig soliden finanziellen Basis und ausreichende Risikodiversifizierung[34]. Und zu all dem gehört auch die passende Unternehmenskultur mit dem »richtigen« Personal und einem an den Unternehmenszielen ausgerichteten Anreizsystem[35] für alle Mitarbeiter. Fehlt es an dem einen oder anderen, wird ein Unternehmen langfristig nicht wettbewerbsfähig sein können, mindestens jedoch ein hohes Risikopotential in sich bergen, eines Tages vom Markt verdrängt zu werden. Der Hauptgrund für Unternehmenskrisen oder in letzter Konsequenz die Insolvenz ist i. d. R. also immer Missmanagement. Den »Markt« trifft keine Schuld.

Wir haben bisher in Zusammenhang von Unternehmenskrisen auf die Fähigkeiten der Unternehmenslenker abgestellt und erläutert, dass diese für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Bekanntlich bestätigt die Ausnahme jedoch die Regel. So auch hier: Es gibt einige wenige Situationen, die Manager in der Realität leider nicht immer so steuern oder so (rechtzeitig) beeinflussen können, wie es für das von ihnen geführte Unternehmen wirtschaftlich gut wäre. Diese Fälle bleiben jedoch die Ausnahme. Anhand zweier realer Beispiele soll dieser Aspekt aufgegriffen werden. Im ersten Fall handelt es sich um ein Unternehmen, welches mit seinen 48 Mitarbeitern Dienstleistungen für einen mittelständischen Food-Konzern im Bereich Feinkost erbrachte. Dieses Unternehmen, welches seinerzeit bereits in finanziellen Schwierigkeiten war, wurde an einen Investor verkauft. Die bis dato amtierende Geschäftsführung wurde umgehend nach Erwerb durch die neue Eigentümergesellschaft ausgetauscht. Sogleich wurden von der neu eingesetzten Geschäftsführung Verhandlungen mit dem Betriebsrat über die Einführung von Kurzarbeit aufgenommen, um das Unternehmen durch diese Maßnahme zumindest teilweise finanziell und vor allem kurzfristig zu stabilisieren. Das vorherige Management hatte diesbezüglich nichts unternommen, obwohl die Kapazitätsauslasung signifikant unter 100% lag. Der Betriebsrat weigerte sich jedoch beharrlich, der Einführung von Kurzarbeit zuzustimmen. Als Begründung führte er an, dass es dem Unternehmen gut gehe und Kurzarbeit nicht nötig wäre. Tatsächlich befand sich das Unternehmen wirt-

34 Z. B. eine mit Augenmaß betriebene Lieferantendiversifikation, keine Abhängigkeit von einem einzigen Großkunden oder einer einzigen Branche (soweit vermeidbar).

35 Und hier sind monetäre Anreize alleine bei Weitem nicht ausreichend.

schaftlich in einer schweren Krise. Die Auftragseingänge waren stark rückläufig. Warum der Betriebsrat diese Situation schlichtweg verdrängte und ignorierte, blieb unbegreiflich. Ein zeitnah einberufenes Schlichtungsverfahren führte dann zum erfreulichen Ergebnis, dass der Schlichter, ein ehemaliger Arbeitsrichter, der Kurzarbeit zustimmte. Zur Überraschung aller legte der Betriebsrat – vertreten von einer Rechtsanwältin, welche immer wieder Betriebsräte vertritt und als »gewerkschaftsnah« gilt – wegen eines angeblichen Formmangels im Schlichtungsverfahren Widerspruch ein. Diese offensichtliche Verzögerungstaktik führte dann in letzter Konsequenz zur Insolvenz des Unternehmens. Alle Beschäftigten verloren ihren Arbeitsplatz.

Im zweiten Beispiel geht es um ein produzierendes Unternehmen mit ca. 140 Mitarbeitern, welches ebenfalls an einen Investor verkauft wurde. Auch hier wurde die ursprüngliche Geschäftsführung zeitnah nach der Übernahme der Gesellschaftsanteile ausgetauscht. Die Verkäuferin war mit einem Umsatzanteil von ca. 80 % zugleich auch größter Kunde des veräußerten Unternehmens. Nach etwa einem Jahr brach das Geschäft der ehemaligen Eigentümerin um mehr als 50 % zusammen, was sich signifikant auf die Auftragseingänge des Unternehmens auswirkte. Obwohl die neue Geschäftsführung diverse Vorsichtsmaßnahmen für eben diesen Fall ergriffen hatte und der Umsatzanteil der ehemaligen Eigentümerin nach nur einem Jahr nach Erwerb der Unternehmens durch den neuen Eigentümer bereits auf ca. 60 % reduziert werden konnte, war es nicht möglich, derart schnell den Wegfall des Umsatzes mit anderen Kunden aufzufangen bzw. auszugleichen. Mit dem Betriebsrat des Unternehmens wurden unverzüglich Verhandlungen über einen Sozialplan und Interessensausgleich aufgenommen. Nun muss an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass die Betriebsräte weder in der Lage waren, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Berechnungen zur Liquidität des Unternehmens zu verstehen, noch willens waren, dem Angebot der Geschäftsleitung zu folgen, an einer Weiterbildungsmaßnahme in diesem Themenumfeld teilzunehmen. Vielmehr traf der Betriebsrat keinerlei Entscheidungen, ohne vorher mit der vor Ort ansässigen Gewerkschaft zu sprechen. Leider hatten Gewerkschaft wie auch Betriebsrat eine andere zeitliche Vorstellung davon, wie das Unternehmen zügig aus der Krise geführt werden kann. Insbesondere die Begriffe »zeitnah« und »dringlich« schienen bei Gewerkschaft und Betriebsrat eine andere zeitliche Dimension zu haben als bei der verantwortlichen Geschäftsführung des Unternehmens. Die Gespräche und Verhandlungen zogen sich mehr und mehr in die Länge. Dem Betriebsrat vorgeschlagene Termine für Gespräche wurden grundlos ausgeschlagen, neue Termine mussten angesetzt werden, mehr und mehr Zeit verstrich. Weder über den Umfang des Personalabbaus noch über die konkreten Mitarbeiter noch über die Höhe des Interessensausgleichs konnte eine Einigung erzielt werden. Eigene Vorschläge, wie das Unternehmen aus der Krise geführt werden kann, hatte der Betriebsrat jedoch auch nicht. Man hatte zudem das Gefühl, dass der Betriebsrat das Ausmaß der Krise und die Brisanz der Lage nicht erkannt hatte oder auch gar nicht erkennen wollte. Interessant waren auch manche Aussagen der Gewerkschaftsvertreter, wie z. B.: »Wir sehen auch einer Insolvenz gelassen entgegen«. Eigentlich sollte man annehmen, dass die Gewerkschaften und Betriebsräte Arbeitsplätze schützen und retten sollen und nicht gleich ein ganzes Unternehmen in die Insolvenz gehen lassen. In diesem Fall ging es aber wohl mehr um einen politischen Machtkampf, was in der Reali-

tät öfters vorkommt, als angenommen und vor allem auch als es offen ausgesprochen wird, und nicht um den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze. Doch pure Politik und dogmatische Aussagen und Haltungen retten eben keine Arbeitsplätze.

Nachdem nun mehrere Wochen ergebnislos verstrichen waren und die Gesellschafter nicht mehr bereit waren, dem Unternehmen weitere Liquidität zuzuführen, kam unvermeidlich die Insolvenz. Auch die vom Insolvenzverwalter anfänglich verbreitete Euphorie, dass es »mit Sicherheit weitergehen werde« und »aufgrund der guten Unternehmenssubstanz ein neuer Investor schnell gefunden sein wird« konnte die Schließung des Unternehmens nicht verhindern. Alle Mitarbeiter verloren auch hier ihren Arbeitsplatz.

In beiden Fällen blieb also der neu eingesetzten Geschäftsführung trotz unverzüglich eingeleiteter Restrukturierungsmaßnahmen nicht die Zeit, adäquat zu reagieren und das Unternehmen stabil aufzustellen. Interessant ist jedoch die Rolle bzw. die Haltung der Betriebsräte und Gewerkschaften. In beiden Fällen wäre eine Rettung der Unternehmen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit möglich gewesen, wenn sich die beiden o. g. Gruppen bzw. Parteien konstruktiver verhalten hätten und die Verhandlungen zu Restrukturierungsmaßnahmen nicht unnötig in die Länge gezogen bzw. mehr oder minder boykottiert hätten.

Die Krisenursachen werden oft schon weit bevor die Krise eintritt gelegt.

Einen weiteren, interessanten Aspekt im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen greift Jack F. Welch, der ehemalige Vorstandsvorsitzende[36] von GE, auf. Immer wieder kommt es bei Sanierungen zu (Massen-) Entlassungen im Rahmen von Kosteneinsparmaßnahmen. Nun ist es sicherlich unstrittig, dass die Kostenbasis einer neuen wirtschaftlichen Situation angepasst werden muss. Warum sind aber oftmals Entlassungen großer Teile der Belegschaft von Unternehmen notwendig? Als Auslöser hierfür sieht Jack F. Welch das »Kuschel-Management« der Führungskräfte: In wirtschaftlich guten Zeiten wird laut Welch kein strenges System der Leistungsbewertung der Mitarbeiter umgesetzt. Vorgesetzte machen gegenüber den Mitarbeitern nicht ausreichend deutlich, wo diese Mitarbeiter leistungsmäßig stehen, was von ihnen konkret erwartet wird und wo deren Defizite sind. In wirtschaftlich schlechten Zeiten sind Führungskräfte dann aber gezwungen, Entlassungen auszusprechen. Gerade in Zeiten von Rezessionen ist dies ein harter Schlag für die Betroffenen. Dabei hätte laut Ansicht von Welch ein konsequent angewandtes System der Leistungsbewertung helfen können, (fast) keine Kündigung aussprechen zu müssen, mit anderen Worten die Anzahl der zu kündigenden Personen deutlich geringer zu halten. Denn durch die kontinuierliche Leistungsbewertung von Mitarbeitern kommt eine Art Selbstselektionsmechanismus in Gang: Die Minderleister gehen i. d. R. von selbst.[37] An diesem Beispiel wird noch einmal verdeutlicht, dass Manager bereits in guten wirtschaftlichen Zeiten die Weichen so stellen müssen, dass ein Unternehmen auch in der Krise nicht in eine aussichtlose Lage gerät, weil z. B. ein Mitarbeiterabbau in ausreichendem

36 CEO von 1981 bis 2001.
37 Welch/Welch 2006, S. 132.

Maße aus finanziellen oder anderen Gründen nicht mehr oder nicht mehr rechtzeitig bewerkstelligt werden kann. Wer also in guten Zeiten unkontrolliert und ohne Weitsicht Mitarbeiter aufbaut, riskiert in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Kopf und Kragen. Nicht selten führt die Euphorie in wirtschaftlichen Boom-Zeiten zum wirtschaftlichen Aus in Zeiten des Abschwungs. Dies gilt z. B. auch in Bezug auf den Aufbau von Produktionskapazitäten. Unternehmenslenker nutzen den Cash-Zufluss in wirtschaftlich guten Jahren, um dem vermeintlich weiter steigenden Auftragseingang gerecht zu werden und uneingeschränkt am wirtschaftlichen Wachstum teilhaben zu können. So werden neue Produktionshallen und repräsentative Büroflächen gebaut, die langfristig flüssige Mittel binden oder eine nicht unerhebliche Kreditaufnahme notwendig machen. Doch kaum jemand macht sich in solchen Zeiten Gedanken darüber, was danach kommt. Die Euphorie (oder sollte man gar von Gier oder Größenwahn sprechen?) des Managements führt dazu, dass zum Teil nicht einmal im Ansatz darüber nachgedacht wird, welche Konsequenzen entstehen, wenn die Wirtschaft wieder abkühlt. Selbst wenn man sich dann von den erst eingestellten zusätzlichen Mitarbeitern trennt, bleiben immer noch die dann leeren Hallen und Büroflächen stehen, die weiterhin finanziert und unterhalten werden müssen. Durch solche Investments nehmen sich Unternehmen u. U. jegliche Flexibilität, um auf Nachfrageschwankungen adäquat und in einem überschaubaren finanziellen Rahmen reagieren zu können.

Erfolg kann blind machen. Damit verhindert er notwendige Veränderungen im Unternehmen bzw. rechtzeitiges Reagieren auf neue Markttrends.

Auslöser für Unternehmenskrisen entstehen auch, wenn das Management (zu) lange an einem in der Vergangenheit erfolgreichen Geschäftsmodell festhält und sich das Unternehmen über (zu) lange Zeit kaum mehr verändert. Ein Festhalten an erfolgreichen Strategien und Geschäftsmodellen aus letztendlich vergangenen Zeiten rührt daher, dass Menschen von Natur aus eher bequem sind und für viele von uns Veränderung eher lästig erscheint und Neues anfangs eher Unbehagen auslöst. Warum also sollten Manager erfolgreiche Pfade verlassen und sich auf neues, ungewohntes »Terrain« begeben? Ein ehemaliger Vizepräsident beim U. S. Postal Service, Robert A. F. Reisner, unterstreicht gewissermaßen die obige Aussage, wenn er beschreibt, dass der finanzielle Erfolg der amerikanischen Post in den Jahren 1995 bis 1998, in denen das Unternehmen Milliardengewinne erwirtschaftete, das Management blind machte gegenüber der Notwendigkeit, das Unternehmen strategisch neu auszurichten, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.[38]

Auch Verleger[39] waren durch ihren teils jahrzehntelangen Erfolgskurs so verwöhnt, dass einige unter ihnen auf das Thema der Digitalisierung und die in Verbindung mit der Digitalisierung neuen Wettbewerber am Markt nur zögerlich reagierten. Im Krisenjahr 2009 brach dann zudem ein nicht unbeachtlicher Anteil an Anzeigeneinnahmen weg.

38 Reisner 2002, S. 34 ff.
39 Gemeint sind u. a. Fachbuchbuchverlage, Zeitschriften- und Zeitungsverlage.

Der zunehmend dezentralisierte und sich ausweitende Kommunikationsraum[40] erlaubt es den Nutzern, eigene Inhalte in nahezu ungefilterter Form selbst zu publizieren, aber auch Inhalte online zu lesen. Die fortschreitende Digitalisierung verdrängt zunehmend den Printmarkt und gilt als Treiber von Marktveränderungen im Verlagswesen.[41] Online-Werbung gewinnt an Wichtigkeit, jedoch lassen sich hier nur Preise erzielen, die teils deutlich unter den Anzeigenpreisen von Printwerbung liegen. Die »alt eingesessenen« Verlage müssen sich quasi neu erfinden, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Nun bleibt noch die Frage offen, warum Manager Unternehmen gerade in Krisenzeiten nicht mehr adäquat führen und letztendlich nicht erfolgreich restrukturieren bzw. sanieren können. Es gibt doch eine Vielzahl an Büchern, wie Unternehmen erfolgreich zu führen sind. In diesen Büchern wird genau beschrieben, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Manager benötigen. Auch Ratgeber und Fachbücher für Unternehmenssanierungen existieren zuhauf. Um dieses »Phänomen« zu durchleuchten, machen wir an dieser Stelle einen kurzen Ausflug in die Psychologie.

In einer Unternehmenskrise schränken sich die Handlungsparameter der Unternehmensleitung deutlich ein.[42] Die Liquidität wird knapper. Die möglichen Folgen[43] sind, dass notwendige Investitionen nicht mehr ohne Weiteres getätigt werden können. Oder aber: Skonto kann nicht mehr beansprucht werden, da nicht mehr genügend liquide Mittel vorhanden sind, um Lieferanten so zeitnah zu bezahlen, dass Skonto auch in Abzug gebracht werden darf. Auch kann die Vorfinanzierung von Aufträgen schwieriger werden.

Je weniger Handlungsoptionen ein Unternehmen jedoch hat, desto anfälliger ist es. Die Einschränkung von Handlungsalternativen und -parametern gehen mit einem Kontrollverlust beim Management einher. Kontrollverlust bedeutet für Manager, dass sie die eigene Kompetenz schwinden sehen. »Dies widerspricht meist dem von Souveränität gekennzeichneten Selbstbildnis des Betroffenen. Die verminderte Selbst-Zuschreibung von Kompetenz ist mit Gefühlen der Unzufriedenheit und der Selbstunsicherheit verbunden.«[44] Wenn sich Menschen einer solchen Stresssituation ausgesetzt sehen, versuchen sie, in irgendeiner Form damit umzugehen. Alle Maßnahmen, sich mit der jeweiligen Belastung[45] auseinanderzusetzen, werden unter dem Begriff »Coping« (Bewältigung/Bewältigungsstrategie) zusammengefasst. Coping bezeichnet das Bemühen einer Person, mit einer (ungewohnten) Situation und deren Anforderungen umzugehen. Coping bezeichnet per se jedoch nicht eine erfolgreich angewandte Bewältigungsstrategie.[46] Das negative Ge-

---

40 hierzu tragen u. a. bei: Facebook, Xing, Youtube, Blogs/Weblogs, Wikipedia, aber auch sog. E-Book-Reader. Es existieren sogar die Möglichkeiten, eigene Bücher z. B. über Kindle Direct Publishing (KDP), ein Angebot von Amazon.com, zu veröffentlichen, was den Verlagen zusätzlich Konkurrenz macht.

41 Siehe hierzu auch: Steinröder et al. 2009.

42 Siehe hierzu: vor der Horst 2007.

43 Die Aufzählung ist nur beispielhaft, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

44 Aus: vor der Horst 2007, S. 3.

45 Hier gleichzusetzen mit Stress.

46 Siehe hierzu u. a.: Eppel 2007; Kaluza 2005; Reimann/Pohl 2006, S. 217–227; Mann 1987; Bösel 1978; Lazarus et al. 1977.

fühl des Kontrollverlusts setzt bei Managern, die sich derart ungewohnten Situationen ausgesetzt sehen, eben solche psychologischen Bewältigungsstrategien (= Coping-Strategien) in Gang. Für die Art der jeweils eingesetzten Coping-Strategie kommt es einfach ausgedrückt darauf an, wie robust und erfahren ein Manager im Umgang mit solchen Situationen ist und somit letztendlich, über welches »Maßnahmenportfolio« der betroffene Manager zur Bewältigung der bedrohlichen Situation verfügt.[47]

Kann der betroffene Manager die Bedrohungssituation – also im vorliegenden Fall die Krise des Unternehmens – nicht abwenden[48] und kann sich der Manager auch anderweitig der Situation nicht entziehen, z. B. durch Flucht, so wird der Betroffene beginnen, die Situation zu verdrängen, indem er diese leugnet, schönt oder bagatellisiert. Er hat die Kontrolle über die Situation verloren. Dies trifft besonders Manager, die es in ihrer bisherigen Laufbahn gewohnt waren, stets erfolgreich zu sein und zugleich sehr von sich eingenommen sind. Erschwerend ist es, wenn diese Manager dann noch in der Öffentlichkeit stehen und glauben, »etwas« repräsentieren zu müssen. Die Art und Weise, wie mit Scheitern umgegangen wird, hängt also einerseits von dem oder den Betroffenen selbst ab, andererseits aber auch von deren Umfeld, vom Kulturkreis, in dem sie sich bewegen bzw. dem sie angehören, und den Erfahrungen, die Betroffene u. U. schon mit dem Thema des Scheiterns gemacht haben. Beim Scheitern geht es um die Reputation und die mögliche Diskreditierung der Betroffenen, die augenscheinlich gescheitert sind. Während in Deutschland vor allem die Person, die gescheitert ist, in den Blickpunkt rückt und nach dem Scheitern u. U. auf dem Abstellgleis landet und keine Glaub- und Kreditwürdigkeit mehr erlangt, schaut man in der amerikanischen Kultur mehr auf den Prozess, also darauf, wie es zum Scheitern gekommen ist. Auch im Kulturellen sind somit mögliche Gründe zu suchen, warum Manager Krisen in Unternehmen beschönigen und regelrecht verdrängen, anstatt Maßnahmen zu ergreifen, welche die Krise beseitigen.[49]

In einer wie oben beschriebenen Phase kann es dann vorkommen, dass die betroffenen Manager ihr eigenes Anspruchsniveau – hier gleichzusetzen mit dem Umfang an Gestaltungsmöglichkeiten, der von dem Betroffenen als notwendig und wichtig erachtet wird – so lange senken, wie sich deren tatsächlich verbleibende Handlungsmöglichkeiten vermindern bzw. schon vermindert haben. Diese Bewältigungsstrategie wird insbesondere dann gewählt, wenn es dem Individuum einfacher erscheint, das persönliche Anspruchsniveau zu senken, als die eingetretenen, nachteiligen Verhältnisse zu beseitigen bzw. zu verändern.[50]

Die Angst vor Reputationsverlust sowohl im Unternehmen wie auch in dem soziokulturellen Umfeld der betroffenen Unternehmenslenker kann dazu führen, dass die Analyse der Krisenursachen nicht mehr vorbehaltlos erfolgt. Der Grund ist an und für sich einfach: Manager tragen i. d. R. immer eine erhebliche Mitschuld an der Krise – und wer gibt das schon gerne zu? Also könnten Manager durchaus dazu neigen, die Ursachenanalyse zu

47 Vgl. hierzu: Lazarus, 1966.
48 Schlägt also der »Angriff« auf die ungewünschte Situation fehl.
49 Vgl. hierzu auch Backert 2004; Deysson 2005.
50 Vgl. hierzu: vor der Horst 2007, S. 3.