

Auch Krisen kann man managen

Aktives Rezessions-Management schafft Vertrauen gegenüber Mitarbeitern, Banken und Kunden – „Krise nicht schönreden“ – Teamveranstaltungen und Motivation sind gerade jetzt wichtig.

Dass „in jeder Krise eine Chance steckt“, wie wir es zur Zeit oft hören, mag sein. Doch von der vagen Hoffnung bis zu einer konstruktiven Strategie – stets begleitet von der Gefahr drohender Auftragseinbrüche, Kundenverluste oder abgelehnter Bankdarlehen – ist es ein weiter Weg. Noch hat die Rezession ja viele Mittelständler gar nicht erreicht, noch sind die Auftragsbücher voll und helfen bei der Hoffnung, dass man an der Krise doch so eben noch vorbeischrämt.

Doch das ist meist eine trügerische Hoffnung: Je länger die Mitarbeiter im Glauben gelassen werden, es werde schon gut gehen, umso unvorbereiteter kommen dann die Nachrichten über Gewinneinbrüche, Entlassungen und Liquiditätsengpässe. Nicht der wird in der Krise gewinnen, der sie am besten schönredet, wegdefiniert oder mental aussitzt, sondern der, der ein „Aktives Rezessions-Management“ und eine überzeugende Strategie entwickelt.

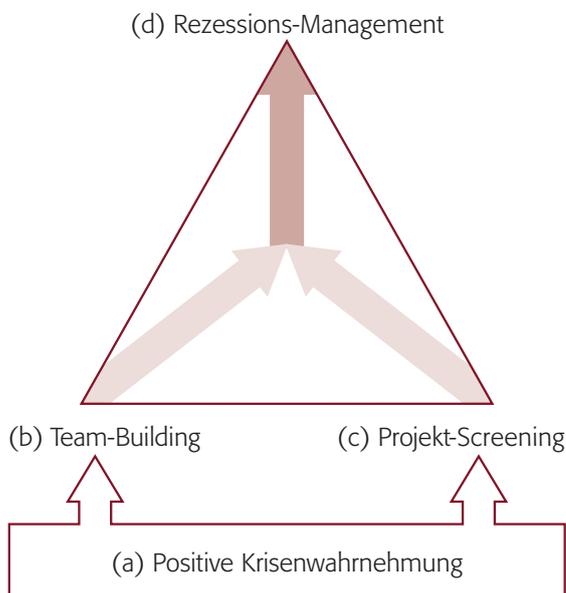
„Aktives Rezessions-Management“ schafft Vertrauen gegenüber Mitarbeitern, Banken, Kunden und Lieferanten. Es beginnt mit der **positiven Krisenwahrnehmung**, geht über ein **aktives Team-Building** unter den Mitarbeitern und ein **nüchternes Projekt-Screening** bis hin zu einem sauberen Aufsetzen **antizyklischer Management-Maßnahmen**. Der Unternehmer ist in solchen Zeiten nicht nur Mut- und Trostspender, nicht nur der Verbreiter künstlich guter Nachrichten. Man erwartet, dass er den Ernst der Situation erkennt.

Er muss wahrgenommen werden als zupackender Entscheider, der das Unternehmensschiff auch in Turbulenzen zu steuern versteht und es nicht nur, passiv und abwartend, ins Sturmzentrum hineintreiben lässt. Man möchte wissen, was er beabsichtigt, um die schlimmsten Turbulenzen durchzustehen. Das ist schwierig genug und verlangt klare, überzeugende Entscheidungen, hohe Transparenz und kontinuierliche Kommunikation.

Je mehr der Mitarbeiter weiß, desto besser. Zu einer Krisen-Philosophie gehört Psychologie: „Wer will, dass es nicht so schlimm kommt, muss so planen, als würde es alles noch viel schlimmer kommen“. Er muss „worst case“ planen, damit er, sollte diese Planung doch nicht eintreten, darauf früher als andere wieder positive Nachrichten platzieren kann.

Die Rezession frühzeitig anzunehmen und in Planspielen („Was passiert, wenn die zwei wichtigsten Kunden wegbrechen“) für den schlimmsten aller Fälle Vorsorge zu treffen, das sind die ersten, wichtigsten Bausteine eines aktiven Rezessions-Managements.

„Wer nicht will, dass es so schlimm kommt, muss so planen, als käme es noch schlimmer“



Nr. 2

Auch Krisen kann man managen

2008

Team-Building schafft in der Krise hohe Loyalität

Es ist erstaunlich, wie Motivations-Veranstaltungen, zu denen der Chef in guten Zeiten gerne einlädt, in Krisenzeiten vertrocknen wie Gras in der Sahara – gerade jetzt, wo Team-Building extrem wichtig wäre. So wie ein Skipper seine Mannschaft ebenfalls einschwört, wenn der Sturm naht.

Man kann für solch schwierige Phasen sogar eigene „Mission Statements“ entwickeln, die die Mitarbeiter, die nicht wissen, wie die Firma die Rezession durchstehen soll, auf ein gemeinsames Ziel verpflichtet. Das Gefühl der Mitarbeiter, eine solche Wetterlage gemeinsam durchgestanden zu haben, führt später zu einer umso höheren Unternehmensloyalität. Das ist unheimlich schwierig, weil der Unternehmer meint, dass er Mitarbeitern nicht Hoffnung machen darf, wo er sie vielleicht doch in zwei oder drei Wochen entlassen muss.

Die Einbindung von Mitarbeitern beginnt immer bei den Führungskräften. Auch hier wird man in der Krisensituation deutlicher als je zuvor erkennen, wer zu den Leistungsträgern gehört und auf wen man auch in solchen Zeiten konstruktiv bauen kann: Man wird sehr genau erkennen, wer wirklich Manager ist oder wer zu den Lamentierern, Rechthabern und Zweiflern zählt. Die Krise ist zur Personalbeurteilung besser als jedes Assessment-Center.

Um die Führungskräfte einzubinden, kann man Ihnen einen Katalog mit Fragen an die Hand geben, der Ihnen auch Ihre Rolle im Unternehmen noch einmal bewußt macht und zu kritischem Denken anregt:

CHECKLISTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE*

1. Wie kann sich eine Rezession auf meinen eigenen Arbeitsbereich auswirken?
2. Welche Risiken halte ich für besonders real?
3. Welche Dinge kann ich persönlich tun, um die Folgen einer wirtschaftlichen Rezession für mein Unternehmen möglichst klein zu halten?
(Kundenbeziehungen, Investitionen, Kommunikation)
4. Welche kostenträchtigen Projekte und Maßnahmen sollten sofort, zumindest zwischenzeitlich, gestoppt werden?
5. Welche Entscheidungen sollte ich persönlich bei der Unternehmensleitung anstoßen?
6. Wie reagiere ich auf die Ängste meiner Mitarbeiter?
Weiß ich, was ich Ihnen sagen will?
Ist meine Kommunikation überzeugend?
7. Welche Chancen kann eine Rezession mir und meiner Firma bieten?
8. Welche Projekte hätten jetzt besonderen Sinn, sind neu und hätten eine Chance im Markt?
9. Was kann ich persönlich tun, um als Führungskraft angemessen auf die aktuelle Situation zu reagieren?
Wie möchte ich wahrgenommen werden?

„Warum eigentlich gerade mein Projekt?“

Die Psycho-Fallen beim Projekt-Screening

In absackenden Märkten hat man in der Regel viel Ballast an Bord des Unternehmens, der sich über die Jahre in den Boomphasen angesammelt hat.

Gleichzeitig führen die meisten Projekte und Vorhaben ein Eigenleben weit über den Moment hinaus, an dem die wirtschaftliche Lage schon kippt: Lagerhallen werden munter weiter geplant, neue Produktionsstraßen eingerichtet, die Förderung des örtlichen Fußballvereins wird für die nächsten drei Jahre festgeschrieben, zwei neue Betriebsleiter noch an Bord genommen.

Dass das passiert, ist ganz verständlich, denn ein Projektstopp, eine Restrukturierungsmaßnahme oder der Verzicht auf eine Investition mögen mit Arbeitsplatzverlust einhergehen. Deshalb wird der Impuls für Kosteneinsparungen ohne die richtige „Rezessions-Kultur“ auch nie von den Mitarbeitern selbst heraus kommen.

Mitarbeiter warten einfach ab, bis die Unternehmensleitung „Stopp“ ruft. Besonders Lieblingsprojekte werden weitergefahren in der Hoffnung, dass niemand „ganz oben“ sie entdeckt. Oder alle denken „Warum eigentlich gerade mein Projekt“?

Durch diese Trägheitsmomente gehen wertvolle Tage ins Land und viel Geld außer Haus. Man macht sich gar keine Vorstellung davon, wie träge die Reaktionszeiten in Unternehmen gerade in solchen Momenten sind, in denen schnell reagiert werden muss. Ein solches „Projekt-Screening“ muss also zügig erfolgen, ebenfalls als Projekt aufgesetzt und offen kommuniziert werden. Wer es versteht, diese Phase bereits mit den ersten Maßnahmen des „Antizyklischen Rezessions-Managements“ zu verknüpfen, hat die Mitarbeiter fast schon gewonnen und kann den Eindruck, mit einem Projekt gehe auch die Arbeit verloren, mehr als kompensieren.

Antizyklisch planen, kreative Ideen prüfen, schneller sein als andere

„Antizyklisches Management“ bedeutet, unternehmerische Maßnahmen zu planen und in ein überzeugendes Konzept zu bringen, die noch in den Abschwung hinein ergriffen werden müssen. In allen Sektoren: **Markets, Production, Finance, Sales, Clients, Operations, HR, R&D, Communications**. Meist wird, wie beim Projekt-Stopp, viel zu lange gewartet und wer in der Talsohle der Rezession erst anfängt, sich Gedanken zu machen, wird in den wieder wachsenden Märkten zu spät kommen oder zumindest keine Zeitvorteile realisiert haben. Wie ein solches antizyklisches Maßnahmenpaket aussehen kann, hängt von der Branche, dem Produkt, der wirtschaftlichen Situation ab.

Als ganz einfaches Planungs-Raster für sich persönlich können Sie die folgende Tabelle nutzen:

Sie zeigt Ihnen die wichtigsten Unternehmenssektoren.

- Markieren Sie die Priorität, die diese für Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren gehabt haben, in einer Ziffernfolge von 1 – 10.
- Dann nummerieren Sie die veränderten Prioritäten in der Rezession.
- Bei den Maßnahmen sollten Ihnen für die ersten zwei Prioritäten mindestens drei, für die nächsten zwei mindestens zwei, für die anderen jeweils eine konkrete antizyklische Maßnahme einfallen, die Sie in die letzte Spalte eintragen.

Über dieses Raster können Sie auch Ihre Führungskräfte in die operative Planung einbinden.

Antizyklisches Planungsraster*

Sektoren	Priorität Wachstum	Priorität Rezession	Maßnahmen
Markets / Products			
Production			
Finance			
Clients			
Operations			
Sales			
HR			
R&D			
Marketing			
Communications			

Jedes Crew-Mitglied muss seine Aufgabe kennen

In einer Rezession ist der Unternehmer mehr denn je Kapitän, der das Unternehmen wetterfest macht, lose Segel einholt, stets Wetterbericht und Kompass im Blick. Jedes Crew-Mitglied weiß, welches seine Aufgabe bei schlechtem Wetter ist und ist entsprechend geschult. Wer so agiert, kann dann mit Fug und Recht sagen: „In unserem Unternehmen hat nicht die Rezession uns, sondern wir haben die Rezession im Griff“.

10 REGELN FÜR SCHWERES WETTER*

1. Nimm jeden Sturm ernst, es könnte dein letzter sein.
2. Bring deine Leute hinter dich, gib jedem eine Aufgabe.
3. Wenn du es schaffst, jedem klarzumachen, dass es beim Sturm auf ihn persönlich ankommt, wirst du später eine Mannschaft haben, auf die du dich blind verlassen kannst.
4. Frage dich, ob du die richtigen Leute an Bord hast.
5. Behalte Kompass und Wetter jeden Tag im Auge. Die Kontrollszenarien, die bei schönem Wetter ausreichen, können sich bei Sturm als völlig ungenügend erweisen. Sag der Mannschaft jeden Tag, wie du die Situation einschätzt. Berate dich mit den Offizieren.
6. Mit Häuptlingen alleine lässt sich nicht skippern. Du brauchst deine Mannschaft.
7. Zieh frühzeitig Segel ein, wirf, wenn nötig, Ladung über Bord, aber verzichte auf nichts Wesentliches.
8. Triff Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt und triff sie konsequent. Wenn du einen Kurswechsel für richtig hältst, wechsele den Kurs. Begründe und kommuniziere ihn an die Mannschaft.
9. Deine Mannschaft will dich nicht nur als Mutmacher sehen, sondern als den, der die Übersicht behält und aktiv Entscheidungen trifft.
10. Überzeuge die Mannschaft davon, dass man auch nach dem Sturm dem ersehnten neuen Land wieder ein Stück näher ist.

* Die Checklisten und Planungsraster können Sie sich auch im TEC Intranet herunterladen unter www.tec-germany.de

IMPRESSUM

V.i.S.d.P.: Dr. Wolfgang Hartmann · TEC International Germany GmbH · Friedrichstraße 6 · 65185 Wiesbaden
w.hartmann@tec-germany.de · Telefon 0611.9992331 · Fax 0611.9992399

Redaktionelle Betreuung: Dr. Klaus-Ulrich Moeller

Satz: Creative Graphics Heike Oswald Medien, Satz und Druck · Mainz