



Ein Hoch auf die Krise!

Wie man hört, soll 2009 das schlimmste, schlechteste, schrecklichste und katastrophalste Jahr seit Aussterben der Saurier werden. Glauben Sie den Unfug? Selbst wenn es so käme (was es nicht tut), hilft uns dann Management by Chicken? Kopflos gackernd durch die Gegend rennen? Wie Mama schon sagte: Nichts wird so heiß gegessen wie es gekocht wird. Ich wage sogar zu behaupten: Die Krise ist das Beste, was uns passieren konnte.

Genauer: Sie ist das Beste, was den Besten von uns passieren konnte. Bei Schönwetter kann jede Landratte ein Boot auf Kurs halten. Erst im Sturm lernt der Köhner richtig segeln, das heißt managen. Das Stichwort lautet: Krisenmanagement.

Das Allerwichtigste daran: Radikal vorgehen! Radix, lateinisch „die Wurzel“. Beste Gegenbeispiele sind GM, Ford und Chrysler. Die kriegen jetzt Milliarden vom US-Steuerzahler, um weiterhin unverkäufliche Autos zu produzieren. Damit überleben diese Saurier die Krise nur, um in die nächste zu stürzen. Weil das nicht radikal ist, nicht das Übel an der Wurzel packt. Anstatt Mitarbeitern und Managern die Gehälter mit Hinweis auf die Krise zu kürzen, sollten wir lieber schauen: Wo liegt die Wurzel unserer individuellen Krise? Produzieren wir am Markt vorbei? Sind unsere Prozesse und Strukturen zu langsam und zu unflexibel? Stimmt unser Service noch? Wie steht es mit der Kundenzufriedenheit und unserer Innovationsstärke? Wie stark ist unser Vertrieb wirklich? Die Krise ist wie eine Lupe: Sie vergrößert alte Mängel intensiv. Nutzen wir diesen Lupeneffekt.

Zweiter Tipp: Haben Sie Geduld mit Ihren Leuten! Werfen Sie ihnen nicht allzu sehr ihre Naivität und mangelnde Krisenfestigkeit vor. Halten Sie es lieber mit Marjan Kramar, dem NLB-Vorstandsvorsitzenden, der sagt: **„Junge Manager haben es schwer, denn sie konnten ja bisher noch keine Krise wirklich miterleben. 2008 mußten sie auf einmal sehr schnell lernen, wie sie mit der Finanzkrise umgehen sollen und diese Phase überleben können.“** Die Krise ist eine tolle Gelegenheit für Coaching on the Job in Sachen Krisenmanagement: Coachen Sie Ihre Leute! Oder lassen Sie coachen.

Dritter Tipp: Sie schicken doch (hoffentlich) jetzt bereits jene Ihrer Manager in Ihre akuten Krisengebiete, die Troubleshooter-Qualität haben. Wie wäre es, wenn Sie Ihre Armee der Krisenretter bis zur nächsten Krise verdoppeln?



Vierter Tipp: Liquidität. Ein heißes Thema. In diesen Tagen treffe ich viele Vorstände, die nicht wissen, wie sie während der nächsten Monate die Gehälter bezahlen sollen, weil Kunden (nicht wirklich!) überraschend abgesprungen sind. Und siehe da: Es ist kein Notgroschen vorhanden! Das ist einfach fahrlässig. Mit Cashflow-Management hat das nichts zu tun. Cash is King. Was tun, wenn der König tot ist? Viele warten und hoffen, daß das Geld schon von irgendwoher wieder hereinkommen wird und befriedigen dann jene Gläubiger zuerst, die am lautesten schreien. Mit dieser Taktik bringt man sich an den Rande der Insolvenz, weil die Taktik nie aufgeht. Wer überleben will, holt alle Beteiligten (Banken, Gläubiger, Spitzenmanager, Gewerkschaften, ...) an einen Tisch, legt die Karten auf denselben und daneben ein überzeugendes Konzept, wer auf wie viel verzichten und wie es danach weitergehen soll. Das führt fast immer zum Konsens, weil damit jeder noch am meisten aus der Krise herausholt. Irgendwann werden die Banken wieder damit beginnen, Kredite zu geben. Dann sollten Sie bei den Ersten sein, die den Zuschlag bekommen. Wie? Indem Sie jetzt die Krise nutzen, ein schlüssiges Konzept erarbeiten und Ihre Wettbewerbsfähigkeit so steigern, daß die Bank sieht: Die machen nach der Krise nicht einfach weiter, als sei nichts gewesen, sondern haben daraus gelernt und sind jetzt deutlich besser aufgestellt.

Vor einiger Zeit war ich im Kosovo und besuchte Banken, Unternehmen – und den Kartoffelbauern Bedri Kasumi aus Pestova. Dem wurde im Krieg alles kurz und klein geschossen: Felder, Kartoffeln, Saatgut, Traktor, Gebäude. Als der Rauch verzogen war, hatte er nichts mehr außer dem Dreck unter seinen Fingernägeln. Was tat er? Über die Krise schimpfen? Jammern? Nach Subventionen schreien? Die Kreditklemme beklagen? Nein. Er fing wieder ganz von vorne an. Er fuhr nach Holland, um dort Saatgut zu kaufen, weil es im ganzen Kosovo keines mehr gab. Ich fragte ihn, woher er die Kraft für den Neustart genommen habe. Er schaute mich an, als ob er die Frage nicht verstanden hätte und fragte lapidar zurück: „Was wäre die Alternative gewesen?“ Die Hände in den Schoß legen und auf das unselige Ende warten? Das überlassen wir anderen. Manager machen so etwas nicht. Manager machen. Es ist wie beim Fußball: Wir liegen 0:2 hinten. Was machen wir? Die Köpfe hängen lassen? Den Ball hin und her schieben und auf den Schlußpfiff warten? Niemals. Nein, wir gehen nach dem Pausentee raus und heizen dem Gegner ein, daß ihm Hören und Sehen vergeht, schießen den Ausgleich und in der letzten Spielminute den Siegtreffer. **Das wäre ja gelacht! 2009 wird kein Katastrophenjahr. Es wird das Jahr der großen Krisenmanager. Gehen wir raus und heizen der Krise ein!**