



Ralf Klaus Lorenz

# Krisen erfolgreich meistern

Als Unternehmens-Quadrige gemeinsam erfolgreich Krisen verhindern und managen

**HAUFE.**

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-15070-2	Bestell-Nr. 10658-0001
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-15071-9	Bestell-Nr. 10658-0100
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-15072-6	Bestell-Nr. 10658-0150

Ralf Klaus Lorenz

**Krisen erfolgreich meistern**

1. Auflage

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © fotomek, Adobe Stock

Produktmanagement: Noé, Bettina

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

Prolog .....	9
<b>1 »Angst essen Seele auf« – psychologische Auswirkungen einer Krise .....</b>	<b>11</b>
1.1 Maslow lässt grüßen .....	11
1.2 Krisen und ihre unmittelbaren Folgen .....	14
1.3 Trauer muss bewältigt werden .....	16
1.4 Krisenstabilität .....	19
1.5 Angst und ihre Folgen .....	21
1.6 Plötzlich geht was .....	27
1.7 Krisendynamik .....	29
1.8 Stress wirkt .....	33
1.9 Fazit .....	35
<b>2 Bange machen gilt nicht, die rosarote Brille aber auch nicht – angemessen kommunizieren .....</b>	<b>37</b>
2.1 Richtige Kommunikation .....	37
2.2 Kennzahlen helfen .....	43
2.3 Vertrauen und Kommunikation .....	46
2.4 Fazit .....	48
<b>3 Wer den Kopf in den Sand steckt, erstickt .....</b>	<b>49</b>
3.1 Beteiligte definieren .....	49
3.2 Professionelle Projekte .....	51
3.3 »Weak Signals« suchen .....	58
3.4 Arbeitsunfähigkeitszeiten sprechen eine leise Sprache .....	61
3.5 Ziele sichern Erfolg .....	66
3.6 Mit 3-W Ziele erreichen .....	69
3.7 Veränderungen kosten Kraft .....	71
3.8 Neues fixieren .....	75
3.9 Strukturierte Kreativität .....	77
3.10 Fazit .....	83

<b>4</b>	<b>Sich im §en Dschungel zurechtfinden</b> .....	<b>85</b>
4.1	Das Kündigungsschutzgesetz ist in der Krise zentral .....	85
<b>5</b>	<b>»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.«</b> .....	<b>89</b>
5.1	Kommunikation im richtigen Maß .....	89
5.2	Alle Beteiligten auch wirklich teilhaben lassen .....	91
5.3	Notwendige Kompetenzen schaffen .....	94
5.4	Identifizieren mit der 5-W-Technik und der SWOT-Analyse .....	101
5.5	Resilienz schaffen .....	107
5.6	Krisengerechte Führung .....	110
5.7	Not macht erfinderisch .....	118
5.8	Innovation braucht Raum .....	123
5.9	Positives Herangehen hilft .....	125
5.10	Krisen als Klebstoff .....	130
5.11	Fazit .....	132
<b>6</b>	<b>Wenn schon persönliche Katastrophen, dann professionell reagieren</b> .....	<b>133</b>
6.1	Klarheit schaffen .....	133
6.2	Wege der Trennung .....	135
6.3	Transfermaßnahmen nutzen .....	139
6.4	Flexibilität ist Trumpf .....	143
6.5	Die Verantwortung bleibt .....	146
6.6	Auch die Bleibenden sind wichtig .....	147
6.7	Fazit .....	150
<b>7</b>	<b>Chancen schaffen und nutzen</b> .....	<b>151</b>
7.1	Krisen bieten Chancen! .....	151
7.2	Strukturen lösen .....	152
7.3	Krisenarten unterscheiden .....	153
7.4	Fokussierung hilft .....	156
7.5	Emotion und Ratio .....	159
7.6	Herausforderung: toxische Mitarbeiter .....	161
7.7	Innovative Effizienz .....	163
7.8	Fazit .....	165

<b>8</b>	<b>Und wenn ich nicht mehr weiter weiß, ...</b>	<b>167</b>
8.1	Vernetzung bringt Vorteile	167
8.2	Grenzen überwinden	168
8.3	Andere können auch helfen	169
8.4	Fazit	172
<b>9</b>	<b>Die Zukunft gestalten</b>	<b>173</b>
9.1	Ideenmanagement	173
9.2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	177
9.3	Gesundheitsmanagement	182
9.4	Karrieremanagement	185
9.5	Aktives Konfliktmanagement	189
9.6	Nachfolgeplanung	191
9.7	Wissensmanagement	194
9.8	Fazit	198
<b>10</b>	<b>Zum Abschluss</b>	<b>199</b>
Anhang		201
Quellen		207

---

## **2 Bange machen gilt nicht, die rosarote Brille aber auch nicht – angemessen kommunizieren**

In wirtschaftlichen Krisen kann häufig beobachtet werden, dass es Gruppen oder Einzelne gibt, die die Krise nutzen, um eigene Positionen zu manifestieren und/oder zu schaffen. Dies können unter anderem auch externe Personen oder Institutionen wie Politiker, Journalisten, Interessensverbände oder Ähnliches sein. Dies ist jedoch für die Bewältigung der Krise nicht unbedingt und uneingeschränkt hilfreich. Zwar können diese Gruppen und Personen zu einem späteren Zeitpunkt bei der Bewältigung der Krise unterstützen, in diesem frühen Stadium ist es aber meist eher schädlich, da Externe die zugrunde liegende Situation häufig gefärbt oder auch aufgrund nicht umfassender Informationen unzureichend darstellen. Jedoch finden sich solche Verhaltensweisen nicht nur bei externen, sondern durchaus ebenfalls bei internen Beteiligten. Sogar die Mitglieder der Unternehmens-Quadriga können unzureichende oder sogar tendenziöse Informationen weitergeben. Dabei muss nicht unbedingt böser Wille die Motivation sein. Teilweise erwächst eine solche Verhaltensweise auch aus der eigenen Wahrnehmung, dem Füllen von Lücken bei unzureichender Information oder auch fehlerhaft empfangener Hintergründe und Gegebenheiten.

### **2.1 Richtige Kommunikation**

Um fehlerhafte Informationsweitergabe oder ein unzureichendes Verständnis zu verhindern, muss eine sehr offene und ehrliche Kommunikation vereinbart und dann auch geführt werden. Auf diese Weise wird ebenfalls verhindert, unnötige und vielleicht für den Prozess der Krisenbewältigung hinderliche Mauern zu errichten und Gräben zu ziehen. Dies wird aber nur gelingen, wenn sich die beteiligten Partner auf ein vertrauensvolles Miteinander verständigen, welches dann von allen konsequent gelebt wird. Besondere Herausforderungen entstehen gerade bei intern verursachten Krisen häufig durch ein schon im Vorfeld und grundsätzlich gestörtes Vertrauensverhältnis.

## **Vertrauen ist eine Mimose und damit sehr empfindlich**

Der Umstand, dass Vertrauen eine echte Mimose und damit eine sehr empfindliche »Pflanze« ist, vereinfacht es nicht gerade. Es dauert sehr lange, Vertrauen aufzubauen, aber nur wenige Handlungen reichen aus, um es zu zerstören. Erschwerend kommt hinzu, dass, je stärker die »Pflanze« geschädigt ist, es umso länger dauert, sie wieder zum Wachsen und Gedeihen zu bringen. Im Zweifel sollten die beteiligten Parteien hierbei externe Hilfe von entsprechend geschulten Moderatoren in Anspruch nehmen. Die Erfahrung zeigt, dass jede noch so kurze Zeitspanne, die dabei versäumt wird, in der Regel die zugrunde liegende Situation noch verschärft. Leider erledigen sich Krisen meistens nicht zielführend im Zeitablauf.

Besonderes Augenmerk muss in diesem Zusammenhang auf eine Eigenart der Kommunikation gerichtet werden, die Paul Watzlawick, ein österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler, in einem seiner fünf Axiome niedergeschrieben hat<sup>11</sup>. In seinem ersten Axiom hat er postuliert, dass es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren. Warum entwickelt das gerade in einer Krisensituation eine hohe Bedeutung? In Zeiten erhöhter Verunsicherung achten alle Beteiligten auf kleinste Anhaltspunkte und Signale. Insbesondere gerät in den Fokus, was gerade nicht gesagt oder offen kommuniziert wird. Hilfsweise werden Blicke, Körperhaltungen und -sprache, Stimmlagen etc. – also, gerade die nonverbale Kommunikation – besonders stark beobachtet und interpretiert.

## **Nur echte Lösungen helfen**

In der Krise muss daher auch Politik Politik bleiben. Nur Maßnahmen, die für alle Seiten echte Lösungen darstellen, helfen wirklich. Ziel muss es sein, der Unternehmens-Quadrige und damit auch deren Familien, den abhängigen Zulieferern und allen, deren Existenz von der Krise infrage gestellt ist, eine verlässliche Zukunft zu geben. Sicher klingt das etwas pathetisch, jedoch soll es den Blick dafür schärfen, dass viel mehr Menschen von Krisen betroffen sind, als es zunächst scheint. Gerade dieses Bewusstsein sollte jeden, der an der Bewältigung einer Krise wirklich inte-

---

11 Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don. D. (2007): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 11., unveränd. Auflage. Bern: Huber, S. 53–70.

ressiert ist, dazu animieren, seinen Einsatz ohne das Verfolgen politischer und/oder egoistischer Ziele zu leisten.

Richtige Kommunikation erscheint auf den ersten Blick einfach: Beim Kontakt mit einem oder mehreren Menschen werden verbal Informationen ausgetauscht. Idealerweise erfolgt dies zielgerichtet und gut vorbereitet. Der oder die Empfänger nehmen die Information zur Kenntnis und reagieren angemessen darauf. Tatsächlich ist Kommunikation aber wesentlich vielschichtiger und komplexer. Neben der reinen verbalen Information spielen Körperhaltung, Mimik, Gestik, Intonation, genutzte Sprachmuster, Tonhöhe etc. und auch die Situation aller Beteiligten eine gewichtige Rolle. Das macht richtige Kommunikation so anspruchsvoll. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur die Nutzung der Sprache und die nonverbale Komponente wirken, sondern auch die Nachricht an sich. Jeder Inhalt hat verschiedene Ebenen, die immer eine Rolle spielen. Neben einer sachlichen Ebene ist immer auch ein emotionaler Aspekt vorhanden. Beide sind untrennbar miteinander verbunden, zumindest solange Menschen beteiligt sind.

### **In jeder menschlichen Kommunikation ist Emotion**

Rein sachliche Inhaltsvermittlung kann nur im Rahmen der technischen Kommunikation mit Maschinen oder Werkzeugen erfolgen. So ist die Anzeige der Uhrzeit des Weckers auf dem Nachttisch generell emotionslos. Er zeigt nur die Zeit an. Dabei ist keine Wertung enthalten, ob es früh oder spät ist, ob verschlafen wurde oder eine Schlafunterbrechung stattfindet. Er wertet nicht, sondern zeigt nur die aktuelle Stunde und Minute an. Anders verhält es sich, wenn diese Uhrzeit abgelesen und an eine andere Person weitergegeben wird. Dann entsteht automatisch eine emotionale Bedeutung, zum Beispiel die Feststellung, dass es schon spät oder noch zu früh oder genau richtig ist. Dadurch, dass Menschen soziale Wesen sind, deren Miteinander nur durch Emotion langfristig gestaltet werden kann, erhält jede sachliche Information zusätzlich eine gefühlte Bedeutung.

Die Schwierigkeit, das eine vom anderen zu trennen, und die Herausforderungen, die dabei entstehen können, macht das folgende, von Schulz von Thun entlehnte Beispiel deutlich: Zwei Menschen fahren gemeinsam im Auto, die Person auf dem Beifahrersitz sieht einige Meter voraus eine Ampel, die in diesem Moment grün ist. Das sagt sie auch mit den Worten: »Die Ampel ist grün«. An sich eine rein sachliche Aussage, die ohne weitere Kenntnis der Situation unverfänglich ist. Tatsächlich kann die Person auf dem

Fahrersitz verschiedene Reaktionsmuster zeigen. Sie kann entweder die Aussage als Aufforderung verstehen, das Fahrzeug doch etwas zu beschleunigen, und so die Grün-Phase auszunutzen, oder auch das Fahrzeug durch Gaswegnehmen verlangsamen, da absehbar ist, dass die Ampel in den nächsten Sekunden umschaltet. Tatsächlich könnte die Aussage jedoch auch ein einfaches Erstaunen ausdrücken, da dies der Beifahrer vielleicht noch nicht so oft erlebt hat, oder es ist tatsächlich nur eine einfache Feststellung. Sicherlich kann die Person auf dem Fahrersitz anhand der Stimmlage und der Intonation besser erkennen, was bezweckt war. Jedoch kann dabei aber wahrscheinlich jeder an sich selbst beobachten, dass genau diese Wahrnehmung und Interpretation sehr stark situations- und personenabhängig ist. Sollten die beiden Protagonisten gerade eine intensive, gegebenenfalls auch hochemotionale Diskussion geführt haben, wird die Wahrnehmung sicher eine andere sein, als wenn es sich um eine Taxifahrt zwischen Fremden handelt. Daraus wird deutlich, wie vielschichtig Kommunikation, wie interpretationsfähig das Verstandene in Bezug auf das Gemeinte ist und wie wichtig das Bestreben sein muss, sein Gegenüber richtig zu verstehen.

### **Nachrichten haben immer mehrere Seiten**

An diesem Beispiel können auch andere Funktionen der Kommunikation erläutert werden: Nachrichten enthalten auch immer eine (Selbst-)Offenbarungs- und eine Appellfunktion. Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat die Funktionen in seinem Vier-Seiten-Modell der Kommunikation<sup>12</sup> als Ebenen einer Nachricht bezeichnet, später dazu mehr. An dieser Stelle sei nur darauf hingewiesen, dass die Interpretation der Nachricht und die in stärkerem Maß angesprochene Seite auch und insbesondere von der individuellen Beziehung und Historie der Betroffenen geprägt ist.

Eine weitere Eigenart der Kommunikation ist der Umstand, dass gesagt noch nicht gehört, gehört noch nicht verstanden, verstanden noch nicht einverstanden und einverstanden noch nicht umgesetzt bedeutet. Daraus erwachsen weitere Herausforderungen für eine erfolgreiche Kommunikation. Der erste Punkt lässt sich noch recht einfach durch kurzes Rückfragen, ob die ausgesprochene Nachricht wahrgenommen wurde, handhaben. Der zweite Aspekt ist schon etwas aufwendiger. Hier kann nur

---

12 Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.

ein eindeutiges Feedback des Empfängers dem Sender Gewissheit geben. Der dritte Punkt wird meist durch mehr oder weniger klar beobachtbare Signale des Empfängers erkennbar und der vierte durch ein Betrachten der sichtbaren Ergebnisse. Generell wird angenommen, dass der Sinn der Nachricht beim Empfänger oder bei Empfang entsteht. In der Folge liegt die Verantwortung für das richtige Verständnis beim Sender, denn nur er weiß, was der tatsächliche Sinn sein soll. Sicherlich ist dieser Ansatz im Grundzug richtig, jedoch funktioniert eine gute Kommunikation nur, wenn sich beide Parteien für das richtige Verständnis verantwortlich zeigen. In der Wissenschaft hat sich dafür der Begriff des »aktiven Zuhörens« eingebürgert. Hierbei stellt der Empfänger durch gezielte Rückfragen sicher, dass die tatsächlich beabsichtigten Inhalte einer Nachricht verstanden werden. Dabei wird ein wichtiger Aspekt richtiger Kommunikation deutlich: Alle Beteiligten tragen die Verantwortung dafür.

### **Emotionen prägen Kommunikation besonders**

Eine andere Verpflichtung betrifft die emotionalen Inhalte von Nachrichten. Gerade für diese gilt die bereits erwähnte Eigenart, dass der Sinn der Nachricht vor allem beim Empfänger entsteht in besonderem Maße. Fatalerweise neigen Emotionen dazu, sich selbst zu verstärken. Sollte uns ein Ereignis, eine Information oder eine Bemerkung emotional berühren, wird alles Nachfolgende an dieser Empfindung gemessen und entsprechend interpretiert. Euphorische Gefühle sorgen für eine sehr positive Bewertung, aggressive und depressive zu eher negativen Einschätzungen. Diesen Mechanismus effektiv durchbrechen kann allerdings tatsächlich am ehesten der Empfänger. Dazu muss bewusst versucht werden, die Emotionen zu begrenzen und auf sachlicher Ebene nachzufragen. Beide – Sender und Empfänger – können durch die sogenannte Meta-Kommunikation, also die Kommunikation über die Kommunikation, nachhaltige Wirkung erzeugen. In einer solchen Situation hilft es, die zugrunde liegenden Emotionen zu thematisieren und zu hinterfragen. Dabei steht das Ziel, die Gefühle zu entschärfen und die sachliche Ebene in den Vordergrund zu rücken, im Fokus.

Ein weiterer Teil der Meta-Kommunikation ist auch, sich Gedanken über die richtige und zielführende Kommunikation an sich zu machen. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, Kommunikationsregeln – sogenannte »Miteinander-Regeln« – zu vereinbaren. Diese sollten von der gesamten Unternehmens-Quadrige, also allen mit der Bewältigung der Krise befassten Parteien, in einem konstruktiven Prozess zusammengestellt und verabschiedet werden. Schriftlich niedergelegt, von jedem

persönlich abgezeichnet und optisch präsent erinnern und mahnen sie dann an die Einhaltung und Sicherstellung einer zielführenden Kommunikation.

### **Gerade in der Krise zählt richtige Kommunikation**

Aber nicht nur die Kommunikation innerhalb der unmittelbar mit der Krise beschäftigten Menschen muss richtig erfolgen. Gerade in einer akuten Krise muss die Kommunikation zu Dritten, der Unternehmensöffentlichkeit, aber auch externen Adressaten zielführend gestaltet sein. Auch hier gelten die genannten Prinzipien über die Entstehung des Sinnes und der Wirkung von Nachrichten. Erschwert wird die Kommunikation zu diesen Adressaten durch die häufig fehlende Möglichkeit der zweiseitigen Metakommunikation. Hier hilft es nur, diese in Form einer ausgesuchten und vor allem abgestimmten Wortwahl in Kombination mit einleitenden und klarstellenden Worten einseitig zu gestalten.

Um das öffentliche Sprechen mit einheitlichen Inhalten zu gewährleisten, bietet es sich an, diesen Punkt sehr zentral in den »Miteinander-Regeln« zu vereinbaren. Hier ist die gesamte Unternehmens-Quadrige gefordert. Je einheitlicher und geschlossener kommuniziert wird, umso weniger Unsicherheiten und Irritationen entstehen. Dabei sollte die Kommunikation immer offen, ehrlich und empfängerorientiert erfolgen.

### **Das gute Üben von Kritik ist eine hohe Kunst**

Ohne Zweifel ist das Üben von Kritik eine hohe Kunst im Kontext der Kommunikation. Ist es doch etwas, was viele Menschen augenscheinlich sehr gerne und umfangreich tun, was aber vielen auch unangenehm ist und daher eher vermieden wird. Negative Aspekte müssen angesprochen werden. Das erfordert meist auch ein bewusstes und unbewusstes Auseinandersetzen mit eigenen Schwächen, was es nicht gerade einfacher macht. Gute Kritik ist immer respektvoll und sachlich. Dadurch, dass sie auch immer einen Lösungsaspekt beinhaltet, also konstruktiv ist, ist es auch nichts Schlechtes. Im Gegenteil, wenn der Ansatz der Unterstützung und Hilfestellung im Vordergrund steht, ist Kritik etwas Gutes. Sie soll und muss dem Empfänger die Möglichkeiten geben, sich besser aufzustellen, sich zu optimieren. Daher darf sie sich nie auf die Person, sondern muss sich auf die Sache beziehen. Kritik darf nur geübt

werden, wenn damit ein Lösungsansatz verbunden ist. Wenn demjenigen, der Kritik üben will oder muss, selbst keine bessere Alternative einfällt, so muss sich alles auf eine gemeinsame Verbesserung der Situation oder der Zielerreichung beziehen.

Kritik, die ohne Potenzial und Idee geäußert wird, wird schnell persönlich aufgefasst. Das kostet Vertrauen, Energie und Effizienz. Unangebrachte Konflikte entstehen und behindern ein zielführendes Vorankommen. Daher lieber keine Kritik, als persönliche und konfliktfördernde, also schlechte.

Eine absolut richtige Kommunikation ist sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich zu realisieren. Bei Beachtung der genannten Regeln und Voraussetzungen kann sie aber in einem relativ hohen Maß erreicht werden, was bei einer akuten Krise unbedingte Voraussetzung ist.

## 2.2 Kennzahlen helfen

Primär ist es wichtig, die Gegebenheiten realistisch darzustellen. Nun ist es allerdings schwierig, diesen Realismus tatsächlich zu erreichen. Gerade in einer angespannten Situation, in der Emotionen, wie bereits beschrieben, immer eine Rolle spielen. Am besten wird das durch die Analyse der zugrunde liegenden Situation anhand sogenannter Key Performance Indicators, kurz KPIs, gelingen. Diese Schlüsselkennzahlen werden in der betriebswirtschaftlichen Steuerung genutzt, um erfolgsrelevante Faktoren zu erfassen, zu berechnen, zu bewerten und zu interpretieren. Der erste erfolgsrelevante Schritt ist die Identifikation und Analyse der passenden Kennzahlen.

### **KPIs helfen, erfolgsrelevante Faktoren zu erfassen, zu berechnen, zu bewerten und zu interpretieren**

Je nach Unternehmenssituation kommen verschiedene KPIs infrage. Generell sollten sich diese immer an erfolgskritischen Engpassfaktoren des jeweiligen Unternehmens und der entsprechenden Branche orientieren. Im Interesse der Vertrauensbasis werden die KPIs mit fachkompetenten Vertretern der betroffenen Gruppen des Unternehmens diskutiert und definiert. Je stärker die Einbindung in dieser Phase des Prozesses geschieht, umso besser funktioniert die Vertrauensbildung. Unter der Voraussetzung einer sorgfältigen und sicheren Erhebung und Be-

rechnung der der KPIs zugrunde liegenden Daten in einem kooperativen Verfahren werden »drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen«:

- das realistische Aufzeigen der Herausforderungen,
- die Erarbeitung möglicher Lösungsansätze und
- die nachhaltige Schaffung von Vertrauen.

Langfristige Krisenbewältigung funktioniert nur, wenn die Ursachen identifiziert werden und nicht nur an den Symptomen gearbeitet wird. In der Praxis sind die Bestimmungen der hierfür geeigneten tiefgehenden KPIs und die Berechnung der zugehörigen Werte häufig eine Sache der Controlling-Bereiche. Sie verfügen sowohl über ein entsprechendes Können zur Beschaffung der richtigen Datenbasis als auch über ein zielführendes Know-how zur Verarbeitung der Daten. Eine weitere Alternative, die Situation realistisch darzustellen, besteht darin, von externen Spezialisten eine Einschätzung der Gegebenheiten erstellen zu lassen. Diese verursachen zwar Kosten, verhindern jedoch, bei fehlender interner Kompetenz, erhöhte Alternativkosten. Im Optimalfall einigt sich die Unternehmens-Quadrige auf den geeigneten Partner, da dann die Akzeptanz der Ergebnisse am unmittelbarsten gegeben ist.

Kennzahl/KPI	zugehöriger Bereich	Bezug
Betriebsergebnis	Finanzen	absolut
EBIT – Earnings before Interests & Taxes	Finanzen	absolut
ROI – Return on Invest	Finanzen	absolut/relativ
Brand Index – Markenbekanntheit	Marketing	relativ
absoluter Deckungsbeitrag	Kalkulation	absolut
relativer Deckungsbeitrag	Kalkulation	relativ
Reklamationsquote	Qualität	relativ
Ausschussquote	Qualität	relativ
Fluktuationsquote	Personal	relativ
Gesundheitsquote	Personal	relativ
Lieferfähigkeit	Einkauf	relativ
Lieferzuverlässigkeit	Einkauf	relativ
Anzahl Lieferanten	Einkauf	absolut

**Tabelle 1:** Auswahl geeigneter Standard-KPIs

Da bei den meisten Krisen auch Banken oder andere Geldgeber involviert sind, die ebenfalls ein gesteigertes Bedürfnis zur Sicherung ihrer Forderungen haben, kann auch deren Instrumentarium genutzt werden. Kreditinstitute verfügen meist über eine umfangreiche Erfahrung und die entsprechenden Spezialisten.

### **Kreditinstitute können bei der Einschätzung der Krisen wertvoll unterstützen**

Zusätzlich haben sie ein originäres Interesse an der erfolgreichen Bewältigung der Krise, da damit Risiken in der Finanzierung und Forderungsausfälle minimiert werden. Ein in diesem Zusammenhang regelmäßig genutztes Werkzeug ist das sogenannte IDW-S6-Gutachten. Dieses wurde vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert und ist mittlerweile in der sechsten Standardisierung vorhanden. Es untersucht und bewertet die Sanierungsfähigkeit von krisenbetroffenen Unternehmen und bildet damit eine recht neutrale und unabhängige Darstellung der Situation. Es werden regelmäßig die letzten Geschäftsjahre sowie das laufende und das kommende Wirtschaftsjahr im Hinblick auf die Finanzkraft, die Liquidität, aber auch zukünftige Ertragskraft hin analysiert. Die Ergebnisse eines solchen Gutachtens können sehr gut zur realistischen Beschreibung dienen und sollten daher mit den betroffenen Gruppen bzw. deren Vertretern offen, aber auch kritisch diskutiert werden. Auf diese Weise kann eine dramatisierte Darstellung verhindert werden.

### **Kreditgeber schätzen offene Kommunikation**

Eine restriktive Kommunikationspolitik gegenüber den finanzierenden Banken ist auf den ersten Blick sinnvoll, denn eine zu große Offenheit könnte zu Beginn einer kritischen Situation die Geldgeber eher stärker verunsichern und damit Vertrauen kosten. Jedoch zeigt die Erfahrung, dass die Kreditgeber bei offener, ehrlicher und konstruktiver Kommunikation eher positiv reagieren und sie als vertrauensbildende Maßnahme interpretieren, insbesondere weil Finanziers über den Zugang zu Jahresabschluss- und Quartalsberichten sowieso relativ früh über entsprechende Informationsmöglichkeiten verfügen.

## 2.3 Vertrauen und Kommunikation

Regelmäßig kann auch das andere Extrem beobachtet werden: Die Situation wird besser dargestellt, als sie tatsächlich ist. Häufig geschieht dies nicht einmal aus bösem Willen, sondern einfach, weil die Mitarbeiter und Führungskräfte Angst haben. Eine der oben genannten Strategien zum Umgang mit Angst ist das Erstarren und damit das Nicht-akzeptieren-Wollen einer Krise, frei nach dem Motto: »Es kann nicht sein, was nicht sein darf.« Ein intensives Negieren der tatsächlichen Situation ist auch ein zutiefst menschliches Verhalten. Je nach persönlicher Reife ist es unterschiedlich stark ausgeprägt. Es dient dazu, innerseelische oder zwischenmenschliche Konflikte zu reduzieren, wodurch Entlastung und Stressreduzierung erreicht werden sollen. Es erschwert jedoch die realistische Einschätzung zusätzlich und signifikant. Umso wichtiger ist es, die tatsächliche Situation zu erfassen und in den Einflussmöglichkeiten und Auswirkungen darzustellen.

### 360°-Beurteilung ermöglicht umfassende Perspektive

Ein adäquater und zielführender Weg, die relevanten und tatsächlichen Einflussfaktoren realistisch zu identifizieren, ist es, die Kompetenzen und Erfahrungen der Beteiligten unmittelbar zu nutzen. Im Rahmen einer 360°-Betrachtung dienen sie zur Einschätzung der Einflussfaktoren und der Folgen der Krise. Die Bezeichnung leitet sich aus der umfassenden Perspektive ab. Es werden sowohl Lieferanten als auch Kunden, interne Prozesse und eingebrachte Ressourcen betrachtet. Die Beleuchtung, Untersuchung und Einschätzung erfolgt in Bezug auf ihre Rolle, Funktion und Auswirkungen in der Krise. Auch dies sollte in einem moderierten und strukturierten Prozess, gegebenenfalls mit externer Unterstützung, durchgeführt werden. Ein sehr bedeutsamer Nebeneffekt ist die Identifikation der unmittelbaren Ursachen und Aktionsbereiche der Krise. Dabei können begleitend auch von den Betroffenen gesehene Grenzen definiert werden. Gerade das kritische Hinterfragen solcher Einschränkungen ist wichtig: Inwieweit bestehen sie tatsächlich oder werden nur interpretiert und befürchtet? Ebenso kann in diesem Prozess auch überlegt werden, wie und mit welchen Ressourcen und Unterstützungen eine Überwindung dieser Grenzen möglich ist.

## Historische Ursachen müssen benannt werden

Um diesen Prozess optimal zielführend gestalten zu können, ist es existenziell, historische Ursachen auch als diese zu benennen. Bei allen Einschränkungen muss die Frage, seit wann und aufgrund welcher Umstände sie eingetreten sind, offen und genau analysiert werden, denn nur dann können sie für die Lösung der Krise wichtige und relevante Hinweise liefern. Es ist sicherlich eine zutiefst menschliche Reaktion, frühere Versäumnisse auf eine aktuelle Krise zu schieben, tatsächlich behindert es allerdings die effiziente Bearbeitung und Lösung. Dabei ist tatsächlich nicht nur die getroffene Entscheidung an sich relevant, sondern gerade auch die Basis und das Zustandekommen des Beschlusses. Hintergrund ist das Ziel, gute Prozesse nachhaltig zu gestalten. Die basisorientierte Ursachenforschung ist daher unerlässlich. So können unzutreffende Einschätzungen, die gegebenenfalls auf unzureichender Informationsbasis oder aufgrund nicht ausreichend fundierter Beratung erfolgt sind, objektiv identifiziert werden. Eventuell wird in diesem Zuge auch entdeckt, dass sich Annahmen oder Situationen im Zeitablauf geändert haben. Bei konsequenter und vorwurfsfreier Anwendung können für die Zukunft bessere, stimmigere Entscheidungen und schnellere Reaktionen vorbereitet werden.

Um das für die Bewältigung und objektive Darstellung der Situation wichtige Vertrauen zu sichern, ist es sinnvoll, die direkt nach Eintritt in den Prozess für alle Seiten und Beteiligten verbindlichen »Miteinander-Regeln« um diese Aspekte zu ergänzen. Dadurch beinhalten diese insbesondere Vereinbarungen zum vertrauensvollen Miteinander, zur Kommunikation (auch und besonders nach außen) und Regeln zur Konfliktbewältigung. Alleine schon dieser Akt der Vereinbarung schafft bei den beteiligten Personen eine gemeinsame Grundlage und damit eine Vertrauensbasis, auf der dann die nachfolgende Lösungsfindung aufgebaut werden kann. Die »Miteinander-Regeln« werden schriftlich niedergelegt und alle Beteiligten committen sich mit ihrer Unterschrift dazu.

Wie bereits geschildert entwickeln die »Miteinander-Regeln« nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie in einem gemeinsamen konstruktiven Prozess der Unternehmens-Quadriga vereinbart wurden. Auch müssen sich alle, die daran mitgearbeitet haben, mit ihrer Unterschrift dazu bekennen. Jedem, der sich dazu bekannt hat, sollten sie in der Folge zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus ist ihre visuell unübersehbare Präsenz bei allen Gesprächen, Meetings und Projekttreffen wichtig. Wenn im Laufe der Krisenbewältigung neue Mitarbeiter dauerhaft oder temporär in die

Projektteams berufen werden, müssen auch diese sich zu der Einhaltung der »Miteinander-Regeln« bereit erklären.

## 2.4 Fazit

Krisen sind schon schlimm genug, sie werden jedoch nicht weniger bedeutsam und auch nicht gelöst, indem sie besser oder schlimmer dargestellt werden, als sie tatsächlich sind. Im Gegenteil, nur eine realistische Darstellung kann das für die gemeinsame Bewältigung der Krise notwendige Vertrauen schaffen und gleichzeitig den Weg für die richtigen und zielführenden Veränderungen öffnen. Daher ist es elementar, die genauen Faktoren, die zur Entstehung und damit auch zur Bewältigung der Krise beitragen, in einem ergebnisoffenen, strukturierten Prozess möglichst genau, umfassend und intensiv zu erfassen.