

## Erfolgreiches Krisenmanagement

### **(1) Ruhe bewahren – kein Aktionismus!**

Auch wenn die Zeiten für das Unternehmen noch so unruhig sind: Sie müssen ruhig bleiben und Souveränität beweisen. Viele neigen in einer Krisensituation zu Schnellschüssen, um Aktion und Handlungsfähigkeit zu demonstrieren. Zumeist allerdings verfallen sie dann in Aktionismus, und der ist allemal kontraproduktiv. Man erreicht selten zielführende Ergebnisse und macht sich obendrein noch angreifbar.

Also heißt die Devise: Ruhe bewahren und überlegt handeln. Als Topmanager agieren Sie meist ohnehin gemeinsam mit Ihren Kollegen in der Geschäftsführung oder im Vorstand bzw. eng mit dem Beirat oder Aufsichtsrat. Wenn Sie kein Vertrauen zu diesen Kollegen haben, dann besprechen Sie die Lage mit einem guten Freund oder einem kompetenten Ansprechpartner aus Ihrem Bekanntenkreis, dem Sie vertrauen können. Ein solches Sparringgespräch eröffnet zumeist neue Horizonte oder doch zumindest eine neue Perspektive.

Machen Sie aber unmissverständlich klar, dass Sie sich als Herr der Lage sehen und entscheidungsfähig sind. Gönnen Sie sich vor wichtigen Entscheidungen einen Spaziergang oder eine Runde Sport. Partieller Abstand ist jetzt wichtig, machen Sie Ihren Kopf frei. Denn wenn sie entschieden haben, müssen Sie Ihren Plan durchziehen.

### **(2) Die Situation präzise analysieren**

Krise ist nicht gleich Krise. Manche kommen mit Getöse und betreffen eine ganze Branche oder gar die ganze Wirtschaft. Andere offenbaren sich schrittweise und eh man sich versieht, steckt das Unternehmen und Sie selbst als Topmanager mittendrin. Fast immer zeigen sich Krisen in nackten Zahlen, schlechten Zahlen.

Wenn eine Schieflage eingetreten, verschaffen Sie sich einen detaillierten Überblick – so schnell und gut es geht. Finden Sie heraus, was passiert ist und wie es dazu kommen konnte. Kümmern Sie sich um die wesentlichen Dinge selbst bzw. verlassen Sie sich ausschließlich auf Vertrauensleute. Denken Sie aber immer daran, dass auch mehr Kollegen oder Mitarbeiter Teil des Problems sein können, als Ihnen womöglich lieb ist. Dies gilt insbesondere für Krisen, die auf Betrugsfälle oder sonstige interne Unregelmäßigkeiten zurückgehen.

Generell gilt: Erst analysieren, dann handeln. Holen Sie sich bei Bedarf Hilfe von externen Experten, gerade wenn Sie internen Ansprechpartnern nicht trauen können. Steuern Sie jegliche externe Unterstützung dabei minutiös ein, versuchen Sie jeden Wirbel zu vermeiden. Handeln Sie gezielt, konsequent, aber zumindest zunächst diskret.

Verlassen Sie sich gegebenenfalls nicht nur auf Zahlen, sondern auch auf Ihre Erfahrung und Ihr Bauchgefühl. Intuition ist auch in der Krise gefragt, so lange sie nicht überhand nimmt. Wenn alle Zahlen und Fakten auf dem Tisch liegen und sich kein eindeutiger Weg anbietet, dann kann Ihre Intuition das Zünglein an der Waage sein.

Analysephasen dürfen nicht zu lange dauern, manchmal bleiben Ihnen vielleicht nur wenige Tage. Packen Sie das Krisenmanagement offensiv an, zaudern kann Ihnen als Topmanager den Kopf kosten!

### **(3) Hauptrisiken identifizieren**

Kein Krisenplan ohne Risikoeinschätzung. Versuchen Sie auch in unübersichtlichen Situationen die Hauptrisiken zu identifizieren. Vielleicht nutzt das Unternehmen gute Tools zur Risikoeinschätzung (manche Krisen werden eben durch höhere Gewalt verursacht), vielleicht aber auch nicht. Verlassen Sie sich im Zweifel auf Ihre Erfahrung und Intuition.

Befragen Sie besonders erfahrene Manager, auch solche, die nicht an Sie berichten. Verschaffen Sie sich vor Ort ein Bild der Lage, außerdem zeigen Sie dadurch Flagge und Präsenz. So sammeln Sie wichtige Pluspunkte. Nur ein schlechter Manager verschanzt sich hinter dem Schreibtisch oder bleibt im Hauptquartier.

Die Hauptrisiken ergeben sich logischerweise aus der jeweiligen Situation und der Aufstellung des Unternehmens. Droht eine Liquiditätskrise? Springen wichtige Kunden ab? Kann ein Produkt nicht rechtzeitig vermarktet werden oder muss es zurückgerufen werden? Leiten Sie aus der Risikosituation die unmittelbaren und langfristigen Folgen ab, wenn nicht oder falsch gehandelt würde. Und schon haben Sie in Grundzügen Ihren Masterplan zur Lösung stehen.

### **(4) Aktionen priorisieren**

Verheddern Sie sich nicht in Kleinigkeiten, Krisenmanagement bedeutet rasches und entschlossenes Handeln. Nur zu oft erkennen Manager nicht das Gebot der Stunde, sie sind einfach zu sehr verhaftet im Tagesgeschäft und gewohnten Denkmustern. Machen Sie sich bewusst, dass eine Krise eine außerordentliche Situation ist, in der alle Augen auf Sie gerichtet sind und Sie Profil zeigen müssen. Begreifen Sie das als Chance!

Wenn Sie die Hauptrisiken Ihres Verantwortungsbereichs ermittelt haben, steht bereits Ihr Gerüst für den Lösungsplan. Prüfen Sie noch einmal genau, ob Sie die richtigen Prioritäten gesetzt haben. Was muss kurzfristig bedacht werden, was mittelfristig? Müssen Sie zuerst mit den Finanziers sprechen, den Kunden oder den Mitarbeitern? Was muss offiziell kommuniziert werden, was nicht? Wo liegen die Stellhebel, um die Situation zu stabilisieren? Finanzen? Produktion? Service? Kommunikation? Gibt es sonstige kritische Punkte?

Wenn Sie sich entschieden haben, legen Sie los, vergeuden Sie keine Sekunde.

### **(5) Masterplan: Nicht zuviel versprechen**

Wenn der Maßnahmenplan steht, heißt es loslegen. Je nach Lage werden Sie damit rechnen, mehrmals den Kurs während des Krisenmanagements anpassen zu müssen. Das bedeutet im Umkehrschluss: Versprechen Sie nicht zu früh zuviel. Wer zaudert macht sich ebenso angreifbar wie jemand, der Ankündigungen nicht einhält. Sie gefährden dadurch Ihre Position in zweierlei Hinsicht.

Erstens untergraben Sie ganz simpel Ihre Autorität und machen sich unglaubwürdig. Besonders schlimm kann sich dies auswirken, wenn Sie persönlich im Medieninteresse stehen. Jedes Wort, jeder Schritt von Ihnen wird nun analysiert. Medien vergessen nicht, Medien erfassen den Moment und Medien leben nicht zuletzt von schlechten Nachrichten. Freilich wird niemand von Ihnen hellseherische Fähigkeiten erwarten und Krisenmanagement bedeutet zu meist auch, den Schritt ins Ungewisse zu wagen. Also seien Sie gewappnet, gehen Sie ein wohl kalkuliertes Risiko ein.

Die zweite Gefahr großsprecherischer oder leichtsinniger Ankündigungen liegt im internen Vertrauensverlust. Ihre Mitarbeiter werden verunsichert, glauben womöglich nicht mehr an Ihren Kurs. Unsicherheit erzeugt immer auch Minderleistung, schon dadurch verspielen Sie wichtiges Potenzial in der Krise. Und wenn die Krise doch gemeistert wird, bleiben Sie als vergleichsweise unsouveräner Manager in unguter Erinnerung. Die Gefahr, dass man Sie bei nächster Gelegenheit ablöst oder Ihren Vertrag nicht verlängert, ist groß.

Beherrschung und Besonnenheit lautet also die Devise. Erliegen Sie nicht der Versuchung, als Retter glänzen zu wollen. Dies ist zwar menschlich, aber abgerechnet wird bekanntlich am Schluss.

### **(6) Seien Sie ehrlich, beschönigen Sie nichts**

Unmittelbar an die vorherige Regel schließt sich der Appell an Ihre Ehrlichkeit an. Beschönigen Sie nicht die Lage, sondern sagen Sie Ihren Mitarbeitern offen, was aller Voraussicht nach auf Sie zukommt. Natürlich sollten Sie strategisch denken und den größtmöglichen Erfolg anstreben. Daraus folgt auch, dass nicht jeder aus der Belegschaft alles wissen muss. Allerdings sollten Sie Unehrlichkeiten vermeiden, strategische Kommunikation ist kein Freibrief zur Lüge.

Wenn Sie die Krisensituation am Anfang herunterspielen, kommt es am Ende unter Umständen umso dicker. Ein gesunder Optimismus ist allerdings erlaubt, ja geboten. Optimismus ist notwendig, um die Mitarbeiter zu motivieren und überhaupt den Rettungsprozess richtig in Schwung zu bringen.

Verschleiern Sie also nicht den Ernst der Lage, sondern stellen Sie die Situation realistisch dar. Stellen Sie zugleich klar, dass es berechtigten Anlass zu Hoffnung gibt und Sie mit den Mitarbeitern diese Chance nutzen wollen.

### **(7) Kommunikation verstärken – aber strategisch und nach Plan**

In der Krise müssen Sie noch mehr kommunizieren als sonst. Kommunikation schafft Transparenz, Sicherheit und zudem strategische Vorteile. Wer kommuniziert, ist aktiv und präsent. Die motivierende und positive Wirkung auf Mitarbeiter und Kunden ist nicht zu unterschätzen.

Allerdings muss auch die Kommunikation strategisch gesteuert werden. Nichts ist peinlicher als eine unkoordinierte Kommunikation, die Sie vielleicht gar zwingt zurückzurudern.

Überlegen Sie genau, wem Sie was über welche Medien mitteilen. Nicht jeder muss alles wissen, und zwar schon deshalb, weil zuviel Information auch verwirrt. Gerade in der Krise müssen alle Mitarbeiter besonders effektiv und konzentriert arbeiten, jede Ablenkung stört und schafft schlimmstenfalls Verunsicherung.

Denken Sie daran, dass Emails und schriftliche Bulletins weitergeleitet werden und daher Bestand haben können. Prüfen Sie Ihre Worte und Aussagen sorgfältig. Auftritte vor der versammelten Belegschaft und erst recht in den Medien wollen geübt sein, überlassen Sie dabei nichts dem Zufall.

Wer schlecht kommuniziert, zerschlägt manchmal mehr Porzellan als jemand, der gar nicht kommuniziert. Gehen Sie also Ihre Kommunikation genauso systematisch und konsequent an wie alle anderen Maßnahmen – sie ist ein wesentlicher Teil des Krisenmanagements.

### **(8) Engen Dialog mit wichtigsten Geschäftspartnern aufbauen**

Natürlich werden Sie mit Ihren Geschäftspartnern – Kunden, Zulieferern, Banken, etc. – geschäftsmäßig in kontinuierlichem Kontakt stehen. Allerdings ist in Krisenzeiten erhöhtes Engagement gefragt, denn Ihre Partner werden wahrscheinlich verunsichert sein. Sie müssen sich jetzt als Herr der Lage präsentieren und versichern, dass Sie die Dinge im Griff haben.

Sprechen Sie ernsthafte Probleme oder sich zusammenbauende Widrigkeiten offen an – sofern diese nicht der Geheimhaltungspflicht unterliegen –, aber ohne Panik zu verbreiten. Arbeiten Sie gegebenenfalls mit Szenarien (maximal drei), in denen Sie jeweils die Konsequenzen für oder Anforderungen an den Geschäftspartner benennen. Priorisieren Sie auch hier Aktionen, lassen Sie sich nicht von Emotionen leiten. Überziehen Sie nicht, natürlich ist die Versuchung groß, etwa Zulieferer im Preis zu drücken oder die Zahlungsmodalitäten zu Ihren

Gunsten zu ändern. In Maßen ist das auch sinnvoll, denken Sie jedoch daran, dass Sie langfristig im Geschäft bleiben wollen.

Zeigen Sie in umgekehrter Situation Stärke, aber bleiben Sie realistisch dabei. Macht zu verlieren, ist für viele Manager eine mehr als unschöne Erfahrung. Aber ein souveräner Manager erkennt, wenn die Karten neu gemischt werden und handelt zum Wohle des Unternehmens. Stellen Sie also Eitelkeiten in den Krisengesprächen zurück und signalisieren Sie Kooperationsbereitschaft. Dabei sollen Sie jedoch nicht unterwürfig sein, sondern schlichtweg das Notwendige veranlassen und akzeptieren.

Bedienen Sie die Informationswünsche der Geschäftspartner, wann immer es möglich ist. Informierte Partner sind meist gelassener und kooperativer, sie werden Ihren Rettungskurs eher unterstützen. Stimmen Sie mit Ihren Partnern die Informationsbedürfnisse ab und legen Sie gemeinsam einen Kommunikationsplan fest. Diesen können Sie wahlweise im Prozess anpassen.

## **(9) Mitarbeiter einbinden, Verantwortung verteilen, Task Force bilden**

Jetzt ist die Zeit, in der Sie verstärkt Mitarbeiter Ihres Vertrauens einsetzen müssen. Natürlich sollte deren Kompetenz unbestritten sein, jedoch müssen Sie sich vollkommen auf Ihr Team verlassen können. Spezielle Einsatzbereiche, in denen außergewöhnliches Fachwissen gefragt ist, sollten die entsprechenden Fachleute übernehmen. Wenn Sie diesen nicht vertrauen oder diese schlichtweg nicht einschätzen können, weil Sie sie nicht gut kennen, dann können Sie immerhin einen Vertrauten als Projektkoordinator installieren.

Bilden Sie für die dringlichsten oder erfolgskritischsten Aufgaben ggf. eine Task Force, die sich vornehmlich oder sogar ausschließlich mit der Lösung dieser Probleme befasst. Wenn es hart auf hart kommt, muss alles andere warten. Setzen Sie auf ein eingespieltes Team im engsten Managementkreis – Begründung siehe oben.

Vielleicht werden Sie erstaunt sein, wie plötzlich junge Kollegen oder zuvor eher unauffällige Mitarbeiter sich einbringen. Verantwortung anvertraut zu bekommen, spornt viele an, sie können sich jetzt im Ernstfall bewähren. Setzen Sie also auch auf junge, hungrige Leute. Solange das Kernteam sich vertraut und überwiegend aus erfahrenen Managern besteht, riskieren Sie nicht viel. Machen Sie jedem Mitarbeiter klar, welche Verantwortung er trägt, wie wichtig sein Beitrag in der aktuellen Lage ist, und bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck. Krisenmanagement verlangt schließlich fast immer unmenschliche Arbeitszeiten und -mengen.

Vorsicht aber, wenn Altgediente Teil des Problems sind. Leisten Sie sich keine falschen Sentimentalitäten! Wenn Sie allen Grund haben anzunehmen, dass die wesentlichen Mitverursacher der Krise nicht umdenken (können), dann haben diese Kollegen nichts im Krisenteam zu suchen. Im Gegenteil, es könnten sogar härtere Maßnahmen geboten sein. Wenn eine Tren-

nung sich nicht durchsetzen ließe, dann müssen Sie den Betroffenen neue Aufgaben zuweisen, bei denen sie keinen weiteren Schaden anrichten können.

### **(10) Vertrauen schaffen, Zuversicht ausstrahlen**

Bleiben Sie stets zuversichtlich und strahlen Sie Souveränität aus. An der Spitze gelten Symbole und Eindrücke mehr als das Sezieren von Zahlen. Gefragt ist eher die große Geste, jedenfalls in der Kommunikation nach außen und zu den Mitarbeitern. Aber selbst im engsten Managementkreis müssen Sie als Motor wirken und Flagge zeigen. Das motiviert und schafft das in der Krise so wichtige Vertrauen.

Wenn Sie den Optimismus und den Glauben an die Rettung verlieren, dann können Sie die Aktion auch genauso gut abbrechen und sich geschlagen geben. Niemand verlangt von Ihnen Schönfärberei, auch dürfen Sie natürlich nicht als Träumer dastehen. Aber ein Krisenmanager, der von vornherein von Zweifeln zernagt ist, wird sein Team nicht motivieren können. Halten Sie also das Ruder fest in der Hand und blicken Sie gemeinsam mit Ihrem Team nach vorn.