

Zeitungsartikel:

“Sanierungsfälle: Das schlimmste Vergehen ist das Nichtstun”, von Melville D. Mummert
Frankfurter Allgemeine Zeitung

Das schlimmste Vergehen ist das Nichtstun

In Krisenzeiten müssen Entscheidungswege kurz sein / Neue Manager in Führungspositionen / Von Melville D. Mummert

Die deutsche Wirtschaft ist in Nöten. Nach Berechnungen der Creditreform hat es im Jahr 1993 rund 22000 Insolvenzfälle gegeben, rund 25500 werden für 1994 prognostiziert. Insolvenzen sind aber nur der Gipfel des Eisbergs. Zahlreiche Unternehmen aller Größen leiden zur Zeit unter den schwierigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen.

Nur begrenzte Möglichkeiten, über den heimischen Kapitalmarkt Wachstumskapital zu beschaffen, und die derzeitige Rezession lassen dem deutschen Manager einen sehr engen Spielraum. Dazu kommen 1994 die unsichere politische Situation in Deutschland vor der Wahl im Herbst und die sozio-politischen Probleme in den neuen Bundesländern. Es ist heute zu fragen, welche Übermenschens es in der deutschen Industrie geben muß, um diese Hürden zu überwinden.

Die Eigenschaften, die Führungskräfte brauchen, um diese Probleme zu bewältigen, sind einfach zu definieren, aber selten in der Gesamtheit bei Managern vorzufinden, nämlich: Entscheidungsfähigkeit, Konsequenz und die Fähigkeit zur Fokussierung. Diese Eigenschaften sind selbstverständlich in allen Zeiten von Vorteil. In schwierigen Zeiten sind sie unabdingbar.

Das schlimmste Vergehen eines Managers in Krisenzeiten ist das Nichtstun. Besonders in Großkonzernen warten viele Manager auf detaillierte Studien und Analysen, bevor sie eine Entscheidung

treffen. Oft sind externe Berater, die auf Basis eines Zeithonorars arbeiten, einbezogen und nehmen sich entsprechend Zeit, um alles gründlich zu prüfen. Größere Unternehmen sind auch durch etliche Gremien behindert, die Entscheidungen verzögern. Die letzten zehn Prozent an Genauigkeit kosten 90 Prozent des Aufwandes. Dann kann es schon zu spät sein. Der Manager muß schnell entscheiden können, um zügig für alle Mitarbeiter die Zukunft zu sichern.

Nichts demotiviert eine Belegschaft mehr als ein Managementteam, das in Krisensituationen unfähig ist, sich schnell an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Manchmal sind die Manager, die ein Unternehmen über lange Zeiträume geführt haben und die Besetzung der Entscheidungsgremien mitbestimmt haben, nicht die richtigen Personen, um neue Wege zu gehen und schnelle Entscheidungen zu treffen. Eine wichtige Aufgabe des Aufsichtsrates oder Beirats liegt dann darin, diesen Mangel zu erkennen, die Manager entsprechend zu beraten und gegebenenfalls auszutauschen.

In schwierigen Zeiten müssen die Entscheidungswege möglichst kurz sein. Übergroße Hierarchien und aufwendige Kontrollmechanismen, die in Wachstumszeiten eingeführt werden, müssen gestrafft werden.

Unternehmen kämpfen in schwierigen Zeiten gegen die Uhr. Deshalb müssen

strategische Entscheidungen, die getroffen wurden, auch konsequent realisiert werden. Sobald entsprechende Maßnahmen intern verabschiedet werden, zum Beispiel bestimmte Unternehmensbereiche zu schließen oder zu verkaufen, Mitarbeiter zu kündigen, die Produktpalette zu straffen, die Produktion zu rationalisieren, müssen die Führungskräfte diese umsetzen.

Die Entscheidungen können und werden nie zu 100 Prozent richtig sein; Hauptsache ist, daß das Unternehmen sich in der einen oder der anderen Richtung bewegt. Bei der Umsetzung notwendiger Maßnahmen können externe Berater von Nutzen sein – Beteiligungsberater bei der Veräußerung von Geschäftsteilen, Personalberater bei der Straffung der Organisation und der Suche nach fehlenden Managementressourcen, Unternehmensberater bei der Optimierung des Berichtswesens und der Kostenkontrollmechanismen.

Der Spruch „Ich kann nicht alles tun“ gilt für das Geschäftsleben genauso wie für das Privatleben. Manager müssen nicht nur ihre persönlichen und beruflichen Grenzen erkennen, sondern auch die des Machbaren im Unternehmen. In Krisenzeiten müssen sie sich auf ihre Stärken konzentrieren. Wenn sie dagegen dem Abbau ihrer Schwächen zuviel Zeit widmen, werden sie auf Dauer nur durchschnittliche Leistungen erbringen.