

Führen in toxischer Umgebung – eine Herausforderung

Dicker kann es nicht kommen. Nicht allein einzelne Unternehmen oder Branchen sind in der Krise, das weltweite Wirtschaftssystem ist im Abschwung begriffen. Die Liquiditätskrise erreichte im September 2008 mit dem Zusammenbruch einiger US-Investmenthäuser einen ersten Höhepunkt und traf Unternehmen und Konsumenten überall auf der Welt dermaßen schnell, dass die Menschen ähnlich betäubt wie die Opfer eines Autounfalls reagierten. Bereits im November 2008 befand sich buchstäblich jede entwickelte Volkswirtschaft der Welt entweder in einer Rezession oder litt unter einem massiven Wachstumseinbruch. Auch Länder, deren Wirtschaft weiterhin wuchs, spürten die Auswirkungen. Sogar Indien musste einen deutlichen Rückgang seines BIP von 9 Prozent auf immer noch beneidenswerte 7 Prozent hinnehmen. Die Welt ist eben so vernetzt wie nie zuvor, mitunter auf nicht vorhersehbaren Wegen.

Seriöse Prognosen und Schätzungen sind unter diesen Umständen nicht möglich. Wer hätte im August 2008 vorhergesagt, dass die Wall Street in der Gestalt, die wir seit fünfzig Jahren kennen, einfach verschwindet? Wie hätten wir, die so sehr an die leichte Verfügbarkeit von Kapital gewöhnt waren, uns ein Austrocknen der Kreditmärkte im globalen Maßstab vorstellen sollen? Wer kann heute wissen, wie viel Kapital künftig für Expansionen bereitstehen wird? Welche Länder und Märkte schrumpfen werden und in welchem Ausmaß? Wie lange wird der Konjunkturabschwung anhalten? Wächst sich die Krise zu einer Depression aus? Ist die Desinflation der Vorbote einer Deflation und wird

auf diese eine Inflationswelle folgen? Wir werden erst im Rückblick erkennen, dass wir die Talsohle durchschritten haben; wir können nicht absehen, wie die Welt aussehen, welche Gestalt sie annehmen wird. Wir wissen nur eins: Wir leben in einer Zeit sich überstürzender Veränderungen und Veränderungen bedeuten immer Gefahr, aber auch Chancen.

Der Finanz-Tsunami hat sich lange angekündigt, und mit seinen Folgen werden wir lange leben müssen. Wie lange, hängt davon ab, mit welchem Geschick die verschiedenen Verantwortlichen in den Regierungen, im Finanz- und Wirtschaftssektor das System wieder aufbauen. Kredite sind das Schmiermittel der Wirtschaft und die Kreditvergabe ist letztlich eine Sache des Vertrauens. Erst wenn alle Beteiligten wieder Vertrauen in die Absichten und die Finanzkraft der anderen gefasst haben, kann die Stagnation einer neuen Dynamik weichen.

Der ökonomische Friede der letzten Generation ist Vergangenheit. Wir ziehen in einen Überlebenskampf, geplagt von Ängsten, Zweifeln und Ungewissheit. Und wie immer ist auf dem Schlachtfeld ein anderer Typ von Führung gefragt als in Friedenszeiten. Die Verantwortlichen müssen bereit sein, in größter Eile und mit bestenfalls unvollständigen Entscheidungsgrundlagen weitreichende strategische, strukturelle, finanzielle und operative Veränderungen einzuleiten.

Während ich das im Dezember 2008 schreibe, sind die meisten Unternehmensführer, zu denen ich Kontakt habe, zutiefst beunruhigt oder blank entsetzt. Bestürzte CEOs und Vorstandsvorsitzende sagten zu mir Sätze wie: Das geht alles in null Komma nichts den Bach runter. Oder: So einen Wirbelsturm hatten wir wirklich noch nie. Der größte Pessimist sah eine Katastrophe mit den Dimensionen der Weltwirtschaftskrise 1929/30 auf uns zukommen. Manche gingen von einem Jahr aus, bis sich die Wirtschaft erholt, andere rechneten mit bis zu drei Jahren. Ich kenne jedoch auch Spitzenmanager, die jetzt bereits das Unternehmen umbauen, damit es die bevorstehenden Turbulenzen übersteht. Sie beginnen frühzeitig mit Veränderungen, um bald schon besser denn je dazustehen, bereit für ein Wachstum, das irgendwann einsetzen wird. Es ist eine Minderheit, die eif-

rig die Gelegenheit nutzt, schneller als die Mitspieler zu sein und Kunden neue Angebote zu unterbreiten. Diese Unternehmen werden in der nächsten Expansionsphase die Spielregeln diktieren.

Ein Wort: Liquidität

Ein Abschwung, der tiefer, umfassender und nachhaltiger ist als alles, was wir bisher erlebt haben, verlangt eine Korrektur der Vorstellung, wie die Wirtschaft läuft: Wie sollen künftig Geschäfte gemacht, wie Betriebe geführt werden? Zunächst stehen wir vor der Herausforderung, unverzüglich zu handeln und uns energisch auf die denkbar schlimmste Möglichkeit vorzubereiten. Wenn man nicht bereits wie Chad Holliday bei DuPont einen Notfallplan in der Schublade hat, ist das schwieriger als gedacht. Menschen überschätzen meistens die Chancen ihres Unternehmens, weil sie es so sehen wollen. Doch fehlgeleiteter Optimismus führt zu Untätigkeit oder Unschlüssigkeit und das hat herbe Konsequenzen. Wer sich bewusst auf das Schlimmste vorbereitet, für den stehen die Chancen ganz gut, dass es nicht ganz so schlimm kommt und er die Krise übersteht. Wer sich nicht auf das Schlimmste vorbereitet, setzt sein Unternehmen und seine Karriere aufs Spiel.

Der Fokus muss sich von der Gewinn- und Verlustrechnung auf die Bilanz verlagern. Die derzeit größte Herausforderung besteht für die meisten Unternehmen darin, den Cashflow zu sichern. Manche sind sich dessen bewusst, andere nicht. Vor Ausbruch der Krise waren Gewinn je Aktie und Umsatzwachstum bzw. wachsender Marktanteil der Erfolgsausweis eines Unternehmens. In der Krise ist seine Liquiditätsquote die wichtigste Kennziffer. Das Streben nach steigenden Einnahmen muss einem tieferen Verständnis für die Zahlungsströme innerhalb des Unternehmens weichen. Nur wer genug Bargeld oder schnell verflüssigbare Mittel hat, wird dem Sturm trotzen können. Mit der heutigen Informationstechnologie ist es möglich, die Kassenbestände täglich zu ermitteln. Und in der aktuellen Krise ist das auch nötig.

Bargeld fließt aus drei innerbetrieblichen Quellen: den Verkaufserlösen, dem Nettoumlaufvermögen (also Lagerbestände und Forderungen) sowie der Veräußerung von Vermögensgegenständen. Alle drei Möglichkeiten sollten mit Nachdruck verfolgt werden. Selbst im Vertrieb darf nicht nur auf die Margen geachtet werden. Genauso wichtig ist, wie viel Kapital wie lange im Lagerbestand und in offenen Rechnungen gebunden sein wird. Vorhaben, die bisher nach ihrer Rentabilität bewertet wurden, müssen jetzt auch hinsichtlich der Kapitalbindung und ihrer Fähigkeit beurteilt werden, wie schnell sie wie viel Bargeld hereinbringen.

Um zu verstehen, warum die Generierung von Cash so überragende Bedeutung annimmt, muss man sich nur den Offenbarungseid anschauen, den die US-Automobilbranche im Herbst 2008 leisten musste. Die Amerikaner wollten plötzlich von den benzinschluckenden Pseudo-Geländewagen, die bisher so viel Gewinn abgeworfen hatten, nichts mehr wissen und kauften, wenn überhaupt, verbrauchsarme Fahrzeuge. Und die Kreditklemme verlangte auch den amerikanischen Verbrauchern immer mehr Opfer ab. Der Absatz von Personen- und Lastkraftwagen stockte, während die Unternehmen fieberhaft an neuen Modellen arbeiteten, die dem neuen Publikumsgeschmack entsprachen. Der Umschwung kam so plötzlich, dass General Motors im November bekannt gab, die Liquiditätsreserven des Konzerns würden nicht einmal für ein Jahr ausreichen, man sei auf Staatshilfe angewiesen. Alle drei großen US-Autobauer hatten zu geringe Bargeldvorräte. Angesichts der trostlosen Verkaufszahlen war der Kapitalrückfluss gering und der größte Teil des Kapitals in den auf Halde stehenden Wagen gebunden. Die Konzerne konnten sich wegen des hohen Kreditrisikos auch keine größeren Summen leihen und die meisten der nicht betriebswichtigen Vermögenswerte waren zu diesem Zeitpunkt bereits verkauft.

Die Probleme der Automobilbranche bahnten sich seit Längerem an. Zahlungsengepässe zwingen unter Umständen auch die ganz Großen innerhalb von zwei Wochen in die Knie. Das zeigt der Fall General Electric. Das Unternehmen ist grundsolide und erfreut sich bester Ratingnoten

(Triple-A). Aber die Volatilität im März 2008 und erneut im September zwangen den CEO, Fremdgelder zu Wucherzinssätzen aufzunehmen. Die Unternehmensführung musste ihre Aufmerksamkeit von der eigentlichen Geschäftsleitung auf die Bewältigung von Zahlungsschwierigkeiten verschieben.

Liquiditätseingänge sind eine ständige tödliche Bedrohung. Das verlangt konservatives Wirtschaften, außerdem sollte die *Gewinnschwelle* im Sinn des Worst-Case-Szenarios so schnell wie möglich gesenkt werden. Die Umsatzgewinnschwelle sollte, immer mit Blick auf die Liquiditätsquote, neu berechnet und daraus müssen Handlungsvorgaben abgeleitet werden: Rabatte auf eine Produktlinie, Standortschließungen, Konsolidierung der Vertriebswege, alles, was im allerschlimmsten Fall das Überleben des Unternehmens sichern hilft.

Unterschätzen Sie diesen allerschlimmsten Fall nicht. Lassen Sie ausrechnen, wie sich ein größtmöglicher Umsatzrückgang auf die Fähigkeit des Unternehmens auswirken würde, seine laufenden Kredite zu bedienen. Könnten einzelne Klauseln in Darlehensverträgen bei einem Liquiditätseingangs das Aus bedeuten? Bislang fühlen sich die meisten Geschäftsführer sicher, viele müssen ihre Kredite erst Mitte 2010 refinanzieren. Aber wenn ihre Kreditlinie dann gekürzt sein wird? Nicht zu vergessen, dass Pensionsfonds, die im Plus standen, mit zusätzlichen Mitteln ausgestattet werden müssen, weil die fallenden Aktienpreise sie ins Minus getrieben haben. So schnell können aus Überschüssen Verbindlichkeiten werden und all diese Eventualitäten müssen Sie in Ihre Berechnung der nötigen Barmittel einbeziehen.

Berücksichtigen Sie zudem, dass die Turbulenzen länger als allgemein erwartet anhalten könnten. In dem von manchen als „Jahrhundertflut“ bezeichneten Einbruch im Einzelhandel, der die USA im September 2008 überraschte, deutet sich ein grundsätzlicher Wandel des Verbraucherverhaltens an. Die Nachfrage wird über einen langen Zeitraum zurückgehen oder auf niedrigem Niveau verharren, denn die Menschen verzichten aus Geldnot auf Anschaffungen oder schieben sie zumindest auf. Sorgen Sie

für ausreichende Liquidität, indem Sie die Gewinnschwelle für ein, zwei oder sogar drei Jahre im Voraus berechnen. Eines der Unternehmen, die ich berate, plant für 2009 und erneut für 2010 eine Reduktion der Stückzahlen um 10 Prozent und rechnet mit 12 Prozent geringeren Einnahmen. CEO und CFO bereiten sich damit auf die für 2010 anstehende Refinanzierung der Unternehmensschulden vor: Darlehenskonditionen und Marktsituation könnten dann noch erheblich schlechter sein.

Wachstumsstrategien überdenken

Wer jetzt an den Schalthebeln der Macht von Firmen und Konzernen sitzt, ist mit der alleinigen Orientierung am Wachstum groß geworden und muss umdenken. So mancher Unternehmensleiter hält seine Untergebenen dazu an, der in Schwierigkeiten geratenen Konkurrenz Marktanteile abzugeben. Diese Art von Wachstum sollte nur verfolgen, wer rentabel und liquiditätseffizient arbeitet. *Liquiditätseffizienz* bedeutet, dass der größere Marktanteil nicht durch größere Lagerbestände, längere Zahlungsfristen für Debitoren und vermehrte Komplexität zu viel Kapital bindet. Die Liquiditätseffizienz neuer Marktanteile ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung. (Diese Tatsache hatten die Big Three in Detroit – Ford, General Motors und Chrysler – aus dem Blick verloren. Selbst als sie bereits angesichts schwindsüchtiger Ressourcen auf die Unterstützung der Regierung angewiesen waren, sprachen die Bosse noch von Plänen zur Wiedergewinnung von Marktanteilen! Die Verfolgung dieses Hirngespinnstes hätte den sicheren Untergang bedeutet. Sie hätten im Gegenteil möglichst rasch ihren Marktanteil reduzieren, Produktlinien streichen, die Kundenbasis beschneiden und versuchen sollen, in liquiditätseffizienten, rentablen Segmenten zu wachsen.)

Wenn man sich vor plötzlich auftretenden Liquiditätsengpässen schützen will, muss man das einst Undenkbare denken, beispielsweise bewusst auf höhere Einnahmen und die Ausweitung des Marktanteils ver-

zichten. Richard Noll, CEO von Hanesbrands Inc., formulierte es so: „Man muss ein paar Medaillen auf dem Tisch liegen lassen, um sich vor der Kehrseite zu schützen.“

Ein anderer Unternehmensleiter nahm zugunsten einer Preiserhöhung in Kauf, dass der Ausstoß um 8 Prozent sank, doch die neuen Preise setzten sich durch und sicherten dem Unternehmen einen verbesserten Barzufluss. Es war ein riskanter Schachzug. Ich empfehle in der aktuellen Situation eher, die Preise nur so weit zu erhöhen, dass man höchstens die Kunden verliert, an denen man ohnehin nicht viel verdient. Die wird man dann aber auch aller Wahrscheinlichkeit nach verlieren. Die Kreditkartenunternehmen haben die Zinsen für die Guthaben ihrer Kunden massiv erhöht.

Neue Realität ist, dass Ihr Unternehmen (falls es nicht auf Einkaufstour geht und andere Unternehmen übernimmt) in zwei Jahren kleiner sein wird als heute. Private-Equity-Firmen, denen die liquiden Mittel ausgegangen waren, verschleuderten Unternehmen aus ihrem Portfolio für gerade mal einen Dollar! In einer Zeit sinkender Nachfrage und hoher Liquiditätsrisiken bleibt den meisten Firmen nichts anderes übrig, als zu schrumpfen. Die Gewinnschwelle zeigt Ihnen, ob Arbeitsplätze und Kapazitäten abgebaut werden müssen. So bitter und schmerzlich das ist, Sie müssen der Realität ins Auge sehen, denn das Überleben Ihres Unternehmens hängt von Einsparungen bei den Kosten und dem Vorhalten liquider Mittel ab. Sie können die Notwendigkeit in einen Vorteil ummünzen, indem Sie die Einschnitte sehr gezielt vornehmen. In Zeiten wie diesen sollten Sie sich auf das Kerngeschäft konzentrieren, auf jene unschätzbare wertvollen Assets, die zu verlieren Sie sich nicht leisten können. Suchen Sie die Marktsegmente und Kunden aus, die Sie weiterhin bedienen wollen, die Produkte, die Sie weiterhin herstellen wollen, und die Lieferanten, von denen Sie weiterhin kaufen wollen, und eliminieren Sie den Rest. Die Verkleinerung bietet die Chance, Abläufe zu vereinfachen und Hierarchien flacher zu gestalten. Am Ende steht ein Unternehmen, das weniger Kunden, weniger Produkte, weniger Niederlassungen, weniger Mitarbeiter und weniger Lieferanten, aber sehr viel mehr Stärke hat.

Wer die Notwendigkeit zu Einsparungen und konservativem Finanzgebahren nutzt, um die Geschäftstätigkeit neu auszurichten und zu fokussieren, der handelt offensiv. Er verwandelt eine miserable Lage in die Chance, ein im Vergleich zur Konkurrenz stärkeres, flexibleres und besser aufgestelltes Unternehmen zu schaffen.

Zügel anziehen

Viele Führungskräfte müssen ihren Führungsstil für die alltäglichen Aufgaben ändern. Wer in einem volatilen Umfeld reüssieren will, muss auf operativer Ebene häufig die Stellschrauben adjustieren und gelegentlich Haken schlagen. Das verlangt *Führungsintensität*, wie ich es nenne, also eine genaue Kenntnis dessen, was im Betrieb und in der Außenwelt vorgeht, kombiniert mit einem fast schon detailverliebten Führungsstil. Es reicht nicht, im Büro zu sitzen, Berichte zu lesen und Anweisungen zu geben. Sie müssen über die Ereignisse diesseits und jenseits der Unternehmensgrenzen Bescheid wissen. Die verschiedenen Geschäftsbereiche müssen enger miteinander und mit der Außenwelt verbunden, Sollzahlen und Fortschritte fast täglich kontrolliert werden. Aber darüber dürfen Sie das große Ganze und langfristiges Strategiedenken nicht vernachlässigen. Die Führungskräfte sollten in Zeiten wie diesen im laufenden Betrieb sichtbar, eingebunden und ansprechbar sein. Die neue Vorgabe lautet: Auf Tuchfühlung gehen, mit Hand und Herz dabei sein.

Führungsintensität ist unmöglich ohne ein tief greifendes Verständnis der Veränderungen, die das Unternehmen in einem volatilen Umfeld ereilen könnten. Sie müssen sich schnell detaillierte, aktuelle, ungefilterte Informationen direkt von der Quelle verschaffen. Ich spreche hier von *elementarer Informationsbeschaffung*. Der wichtigste Teil dieser Basisinformationen betrifft die Konsumenten. Wal-Mart zum Beispiel hat festgestellt, dass die absatzstärksten Tage für Babynahrung zum ersten Mal mit den Zahltagen für die Löhne zusammenfallen – ein deutlicher Hin-

weis, dass viele Menschen unter akutem Stress stehen und das Geld nicht mehr bis zum nächsten Zahltag reicht. Diese Art von Einsicht ist mit elementarer Informationsbeschaffung gemeint.

Sie müssen in groben Zügen nachvollziehen können, wie sich die Folgen des Abschwungs, die Kreditklemme und die Angst vor Arbeitslosigkeit auf das Verbraucherverhalten auswirken. Wie passen sich Kunden und Lieferanten den neuen Realitäten an – oder auch nicht? Wie ändert sich deren finanzielle Ausstattung, wie ihre Wettbewerbsfähigkeit? Wenn Ihr Unternehmen beispielsweise PCs herstellt, sind die Kunden in der Regel die IT-Verantwortlichen, die Endverbraucher jedoch die Mitarbeiter, auf deren Schreibtisch der PC letztlich landet. Reduziert der Kunde die Zahl der Mitarbeiter, bedeutet das für Sie weniger Umsatz mit dieser Firma.

Betreiben Sie also Feldforschung, beobachten Sie im Stil der großen Supermarktketten, deren Unternehmensleitungen die Kunden beim Einkaufen bis hin zum Gang über den Bauernmarkt begleiten lassen. Nutzen Sie die Einblicke, die Ihre Mitarbeiter im Vertrieb gewinnen – vergessen Sie nur nicht, deren natürlichen Optimismus herauszurechnen. Vor allem die „alten Hasen“, die gute Beziehungen zu den Betriebs-, Marketing- und Vertriebsleitern Ihrer Kunden pflegen, sind eine hervorragende Quelle für die elementare Informationsbeschaffung.

Doch nicht nur über Kunden, auch über Lieferanten und Geschäftspartner sollten Sie sich informieren. Bringen Sie in Erfahrung, was sie unternehmen, empfinden und erwarten. Hier erfahren Sie wichtige Dinge: Wie leicht sie an Kredite kommen, zu welchen Kosten sie produzieren und wie sie finanziell dastehen.

Intern sollten Sie alle Aktivitäten, die sich unmittelbar auf die finanzielle Gesundheit Ihres Unternehmens und seine Liquidität auswirken, relativ weit aufgeschlüsselt täglich überwachen. Das betrifft zum Beispiel Bargeldbestand, Lagerbestand und Forderungsbestand. Vierteljährliche oder monatliche Berichte können nicht mehr als elementare Informationsbeschaffung betrachtet werden. Nur wenn Sie täglich ein Auge auf den

Lagerbestand haben, der sich in einer bestimmten Produktlinie aufbaut, können Sie reagieren, bevor zu viel Geld darin gebunden ist.

Sämtliche Informationen müssen weitergegeben, zusammengefasst und intensiv überdacht werden, um die wichtigen Fakten zu extrahieren und Muster schon im Entstehungsstadium zu erkennen. Dabei könnten Sie beispielsweise entdecken, dass sich gewisse Produkte in bestimmten Landesteilen unterschiedlich gut verkaufen oder dass ein Wettbewerber mit einem Produkt mehr Erfolg hat als mit einem anderen. Wenn Sie das Entstehen solcher Trends erkennen, können Sie direkt reagieren, zum Beispiel die Werbung in einer bestimmten Region verstärken oder neu konzipieren. Dabei dürfen Sie das übergeordnete Bild nicht aus dem Blick verlieren. Wenn dann einer Ihrer größten Kunden die Bestellungen bei Ihnen um 40 Prozent zusammenstreicht, wird es Sie nicht kalt erwischen: Sie sind auf sofortige Gegenmaßnahmen vorbereitet, um Ihr Unternehmen zu schützen. Einem großen Zulieferer der US-Autoindustrie fiel eine gewaltige Differenz zwischen den eigenen Prognosen gegenüber den Informationen auf, die er von dem Autobauer erhielt. Der Zulieferer bewahrte sich vor überflüssigen Lagerbeständen und sinnloser Kapitalbindung, weil er sich auf seine eigene elementare Informationsbeschaffung verließ.

Die Gespräche müssen über die Abteilungsgrenzen hinweg geführt werden. Sie müssen erfahren, was den anderen aufgefallen ist, und diese müssen Einblick in Ihren Bereich erhalten. Auf diese Weise lassen sich Maßnahmen koordinieren und das Unternehmen kann insgesamt schneller reagieren. Vergleichen Sie die Situation mit einem Basketballspiel. Die Spieler einer Mannschaft treffen fortlaufend Entscheidungen über das Spiel des Gegners und werfen den Ball intuitiv einem Mitspieler zu, um ihn nicht an den Gegner abzugeben. Sie achten nicht darauf, wer die Lorbeeren dafür bekommt. Basketball ist ein schnelles Spiel mit vielen unvorhersehbaren Wendungen und verlangt ein hohes Maß an Abstimmung. Im aktuellen Umfeld wird ein lahmes, lasches, steifes Unternehmen ohne rechten Fokus bankrottgehen, denn nichts treibt ein Unternehmen schnell-

ler in den Ruin als ein Liquiditätsengpass. Nur wenn die Entscheidungsträger im ganzen Unternehmen kollegial zusammenarbeiten und sich miteinander abstimmen, entstehen die *Fokussiertheit, Geschwindigkeit, Dringlichkeit und Flexibilität*, durch die Entscheidungen rasch fallen und umgesetzt werden.

Zeitnahe Überwachung

Die meisten Unternehmen haben Jahresziele und gleichen Soll und Ist im Vierteljahresrhythmus ab. Im aktuellen Umfeld ist das zu langfristig. Die Bedingungen ändern sich so schnell, dass ein Jahresziel bereits eine Woche nach seiner Festsetzung unerreichbar geworden sein kann. Ziele müssen häufiger überprüft und auf Quartals-, Monats- oder sogar Wochenbasis formuliert werden. Die Verantwortlichen müssen sich die zentralen Ziele und Kennziffern sehr viel öfter als früher ansehen und die Fortschritte auf diese Ziele hin ständig überwachen, damit sie rechtzeitig eingreifen können. Wenn Sie bisher die Produktionskapazitäten im Verhältnis zum tatsächlichen Ausstoß auf Quartalsbasis beobachtet haben, wäre jetzt vermutlich ein monatlicher Rhythmus anzuraten. Das gibt Ihnen die Chance, auf veränderte Bedingungen entsprechend rasch zu reagieren.

Volatilität verkürzt die Lebensdauer von Geschäftsmodellen und Strategien. Beide sind schneller obsolet, als man denkt. Es könnte sein, dass Ihr Unternehmen noch mehr als ein Mal die Strategie wechseln muss, bevor die Talsohle dieser Krise erreicht ist. Flexibilität sollte Ihre Strategie sein, die Sicherung der Zahlungsfähigkeit das Ziel, bis die Wolken wieder aufreißen. Nur dank enger Kontakte zu Mitarbeitern und der laufenden Beobachtung Ihrer Zahlen werden Sie auch früheste Warnsignale registrieren. Diese zeigen Ihnen, dass es bei Strategie, Geschäftsmodell, Taktik oder Geschäftsführung irgendwo hakt. Sie müssen unverzüglich die Ursachen klären. Nur wenn Sie den Überblick behalten, können Sie beurteilen, ob die Mitarbeiter nach den kurzfristigen Plänen

und Zielen handeln. Rücksprachen sollten wöchentlich, wenn nicht sogar täglich stattfinden. Das Gefühl von Dringlichkeit stellt sich erst ein, wenn Sie heute – nicht morgen! – Ihren Mitarbeitern Fragen stellen und bei der Ausräumung von Hindernissen helfen.

Auch das Budget sollte zeitlich enger gefasst werden. Normalerweise gelten Budgets für ein Jahr und arbeiten mit linearen Prognosen. Unternehmen, die diese Art der Budgetplanung beibehalten, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Enttäuschung erleben. Die meisten Budgets für das Jahr 2008 waren im dritten Quartal Makulatur. Zu diesem Zeitpunkt waren die Möglichkeiten, die Verluste wieder hereinzuholen, mehr als bescheiden und die Budgetpläne im Grunde gegenstandslos. Trotzdem blieben Planung, Vergütung und viele andere Prozesse daran ausgerichtet. Alle Mitarbeiter, die in die Budgetplanung einbezogen sind, müssen innerhalb weniger Tage zusammenkommen und ein neues Budget beschließen können: Das ist die Flexibilität, die Unternehmen jetzt brauchen. Und dieses Budget muss monatlich überprüft und gegebenenfalls revidiert werden. Die Aufgabe wird leichter, wenn die Zahl der Rechnungsposten reduziert wird.

Führungsintensität bedeutet, den Horizont und die Umgebung zu beobachten, während Sie mit aller Entschiedenheit sicherstellen, dass das Unternehmen die nächsten sechs Monate übersteht. Mit der elementaren Informationsbeschaffung können Sie erkennen, welche Kräfte die Welt während und nach dem Abschwung gestalten. Leicht lässt sich nicht durchschauen, wohin die Reise geht. Die Zukunft liegt selbst in relativ ruhigen Zeiten oft im Nebel. Trotzdem ist die strikte Konzentration auf die Zukunft, gepaart mit dem pragmatischen Ansatz, das Unternehmen auf das Schlimmste vorzubereiten, der Schlüssel zu guten Ergebnissen. Damit bleiben Sie in der Offensive und erhaschen die ersten Lichtstrahlen am Horizont. Im November 2008 geriet die Autobranche unter dem herben Rückgang der Verkaufszahlen ins Trudeln. Ford jedoch nutzte die Tatsache, dass der Ölpreis auf unter 60 Dollar je Barrel gefallen war, und erhöhte die Lastwagenproduktion mit Sonderschichten. Das Unternehmen reagierte damit auf eine Nachfrage, die durch den Anstieg des Ölpreises auf über

100 Dollar kurzfristig eingebrochen war. (Das allein wird Ford vermutlich nicht gegen die bevorstehenden Sturmböen wappnen.) Wer entdeckt, dass sich die Verbrauchernachfrage dauerhaft einem preiswerteren Produkt zuneigt, sollte vielleicht lieber ein Marktsegment aufgeben, statt den Marktanteil zu halten und Liquiditätsreserven auflösen zu müssen.

Zuversicht vermitteln

Uns steht eine Zeit voll harter Entscheidungen bevor. Wir werden nur die veränderungswilligen Mitarbeiter behalten und müssen den übrigen die Kündigung aussprechen. Wir müssen Budgets kürzen und entscheiden, wen es stärker und wen es nicht ganz so hart trifft. Wir werden einzelne Werke oder Niederlassungen schließen müssen und andere nicht. Führungsintensität besteht nicht zuletzt in zügigen Entscheidungen. Nicht immer bleibt die Zeit, alle Fragen abzuklären und jeden Blickwinkel auszuleuchten. Sie werden Ihre elementare Informationsbeschaffung brauchen und Mut zum Handeln. Und Sie müssen bereit sein, frühere, inzwischen überholte Entscheidungen zu revidieren. In einem Unternehmen war im Sommer 2008 auf höchster Ebene beschlossen worden, die Supply Chain komplett auf Großhändler umzustellen, was eine auf zwei Jahre verteilte Rieseninvestition verlangte. Als im Herbst 2008 die Umsätze um 10 Prozent einbrachen, bestand das Board darauf, die Umstellung auszusetzen. Es verzichtete bewusst auf die Vorteile dieser Umstellung, um die Eigenkapitaldecke zu schonen. Und außerdem gewannen die Verantwortlichen den Eindruck, dass die neue Lieferkette anders aussehen sollte, als im Sommer 2008 geplant.

Zaudern Sie nicht, was die Zukunft betrifft. Natürlich sind Vorhersagen und Prognosen derzeit sinnlos. Trotzdem wird sich die Lage früher oder später beruhigen und Sie sollten sich mit den bestmöglichen Annahmen über Märkte und Wettbewerber auf den nächsten Aufschwung vorbereiten. Investieren Sie aufgrund dieser Annahmen Energie und sogar

ein bisschen Geld in Innovation, strategische Übernahmen, neue Kunden, Produkte oder Vertriebskanäle. Die Zurückhaltung an anderer Stelle ermöglicht Ihnen, in diesen Bereichen die Initiative zurückzugewinnen und Ihre defensiver agierenden Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen.

Einschneidende Maßnahmen und entschiedenes Handeln bauen Zuversicht und Vertrauen auf. Davon profitieren Sie selbst ebenso wie andere. Packen Sie die Gelegenheit beim Schopf, verfolgen Sie Chancen mit aller Macht. Das inspiriert Ihre Mitarbeiter und beeinflusst die Stimmung – und aus Angst wird realistischer Optimismus. Mit Taten und Worten bündeln Sie das Bewusstsein, die physische Energie, die Herzen und Seelen der Menschen in Ihrem Umfeld.

Um Menschen Kraft zu geben, um ihnen die Angst zu nehmen und Zuversicht zu vermitteln, müssen Sie an vorderster Front mitkämpfen. Achten Sie jedoch auf das richtige Maß an Präsenz. Authentizität – eine Mischung aus unumstößlicher Integrität, intellektueller Aufrichtigkeit, Geradlinigkeit und der Fähigkeit, sich mit der Wirklichkeit auseinanderzusetzen – ist immer wichtig, in Zeiten wie diesen ist sie das A und O. Sie müssen Mut und Optimismus ausstrahlen, indem Sie den Tatsachen ins Auge sehen und entschlossen handeln. Sie müssen einen glaubwürdigen, konkreten Weg in die Zukunft weisen und mutige Change Agents einstellen, die, ohne auch nur einen Wert mit Füßen zu treten, die entscheidenden unangenehmen Telefonate führen. Wenn Sie nur die halbe Wahrheit sagen, schlechte Nachrichten beschönigen oder sich den Realitäten einer toxischen Umgebung nicht stellen, wird man Ihnen misstrauen. Und – schlimmer noch – den Ernst der Lage verkennen.

Ihre Aufgabe

Das war ein cursorischer Überblick, wie Ihr Unternehmen der Flutwelle des Wirtschafts-Tsunamis trotzen kann, eine Flutwelle, die weltweit die Märkte überspülen wird. In den folgenden acht Kapiteln geht es um den

spezifischen Beitrag, den die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmen leisten können. Vermutlich werden Sie als Erstes das Kapitel lesen, das Ihren eigenen Bereich betrifft, aber bitte nehmen Sie sich die Zeit für die übrigen Kapitel. Nie war es so wichtig wie heute, dass jeder im Unternehmen versteht, welchen Beanspruchungen und Nöten die Kollegen ausgesetzt sind. Je genauer Sie deren Situation kennen, desto besser können Sie kollegial mit ihnen im Team zusammenarbeiten – zum Wohl der ganzen Organisation.

Wie bereits erwähnt, wird Ihr Unternehmen vermutlich in der Schlacht Federn lassen und kleiner als heute daraus hervorgehen: Es wird weniger Kunden bedienen, weniger Produkte im Portfolio haben, weniger Lieferanten in Anspruch nehmen und die Hierarchieebenen werden ausgedünnt sein. Doch das Stützen, Feilen und Konzentrieren wird einfachere, effizientere Abläufe zur Folge haben und das Unternehmen wird an Stärke gewinnen. Wichtiger noch, Sie und Ihre Mitarbeiter bestehen gemeinsam einen schwierigen Kampf und gehen als Sieger daraus hervor: Das schweißt zusammen. Auf höherem Niveau können Sie alle das Unternehmen in eine viel bessere Zukunft tragen.

Sechs Führungseigenschaften für schwere Zeiten

Welche der unzähligen wichtigen Verhaltensweisen und Eigenschaften, die eine gute Führungskraft auszeichnen, sind in dem seit Langem größten Abschwung die mit Abstand wichtigsten Eigenschaften? Im Folgenden nenne ich sechs Merkmale, auf die es meiner Meinung nach vorrangig ankommt, und ich erkläre auch, warum.

Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Das ist eine große Herausforderung: Niemand kann wissen, welche Richtung die Dinge nehmen, wie sich die Geschäftstätigkeit und das wirtschaftliche Umfeld entwickeln werden. Wie können Sie Menschen sagen, woran Sie glauben, wenn Sie selbst von

der Richtigkeit Ihrer Annahmen nicht überzeugt sind? Sie können weder bluffen noch täuschen, jeder kann Ihre Aussagen mit einer kurzen Suchanfrage bei Google überprüfen. Die einzige Antwort ist: intellektuelle Aufrichtigkeit, gepaart mit Demut. Ihre Autorität beruht nicht auf Allwissenheit, sondern auf der Fähigkeit, anderen Verständnis für die Vorgänge zu vermitteln und Lösungen anzubieten. Reden Sie mit den Menschen auf Augenhöhe, erklären Sie, wie Sie die Welt sehen, sagen Sie dazu, dass Ihre Sicht durchaus Grenzen hat, seien Sie neugierig auf die Meinung der anderen. So wächst der Mut und gemeinsam kommt man meist zu erfolgreicheren Lösungen, als wenn jeder für sich eine Strategie „ausbrütet“.

Die Fähigkeit, zu inspirieren. Sie ist immer wichtig, aber derzeit unverzichtbar. Die meisten Menschen haben Angst. Der Tsunami kam so plötzlich, vernichtete hart erarbeitete Ersparnisse und gefährdet Arbeitsplätze: Die Menschen misstrauen allem, was sie sehen, lesen oder hören. Und sie sehen keinen Anlass zur Hoffnung, können nichts erkennen, was die Lage zum Guten wenden könnte. Was können Sie dagegen tun?

Beginnen Sie bei Ihren direkten Untergebenen. Sie werden den Hoffnungsfunken dann ins Unternehmen hineintragen. Arbeiten Sie mit ihnen, bestärken Sie sie in ihrem Entschluss, den Sturm durchzustehen. Erarbeiten Sie mit ihnen ein oder zwei realistische, optimistische Bilder von der nahen Zukunft. Das ist entscheidend: Menschen brauchen eine Vision, brauchen das Gefühl, dass die Lichter nicht ausgehen werden. Das setzt Kreativität und Ideen frei. Inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich angstfrei auf neue Prioritäten zu konzentrieren, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Treffen Sie Entscheidungen, die Erfolge zeitigen, und sei es in kleinen Schritten. Auch das inspiriert, gibt Energie und ist der Anfang künftiger Erfolge.

Realitätsnähe. In einem volatilen, unsicheren Umfeld ist die Realität ständig in Bewegung. Sie müssen Ihr Bild von dieser Realität laufend aktualisieren, die Veränderungen und den sich anbahnenden Wandel durch die elementare Informationsbeschaffung im Blick behalten. Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern dasselbe. Legen Sie jede konkrete externe Infor-

mation auf den Tisch, egal, wie schlecht die Nachricht sein mag. Diskutieren Sie darüber im kleinen Kreis. Gehen Sie unkonventionelle Wege, um die Wirklichkeit zu erfahren, verrennen Sie sich nicht in eine bestimmte Sicht der Dinge. Lassen Sie zu, dass sich Ihr Bild ändert, passen Sie es neuen Informationen an.

Realistischer Optimismus. Grundsätzlicher Pessimismus ist genauso unrealistisch wie hemmungsloser Optimismus. Erste Voraussetzung für eine realistische Einschätzung der Lage ist, das Problem in seinem ganzen Ausmaß zu verstehen und zu akzeptieren. Davon unberührt bleibt die Tatsache, dass nur wenige Probleme wirklich unlösbar sind. Lenken Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter auf das Machbare, fördern Sie ihre Motivation, nach Maßnahmen zu suchen, um dieses Machbare Wirklichkeit werden zu lassen. Hier wird Führen zur praktischen Kunst: Jenen Hauch von Optimismus zu verströmen, der Reserven freisetzt, Abwehrkräfte gegen schlechte Nachrichten nährt und psychologisch dazu führt, dass Angst in Aktion umschlägt.

Führungsintensität. Tuchfühlung ist in Zeiten wie diesen wichtig. Sie müssen sich in die Details einarbeiten und stärker als früher präsent sein. Nur durch intensive persönliche Anteilnahme verschaffen Sie sich die notwendigen elementaren Informationen, die Sie auf den Tisch legen und mit Ihrem Team diskutieren sollten. Das erlaubt Ihnen, mit der Schnelligkeit zu handeln, die in einem volatilen Umfeld unentbehrlich ist.

Es ist für Ihre Mitarbeiter wichtig, dass Sie mit im Schützengraben stehen. Es nützt nichts, wenn Sie die neuen Realitäten begriffen haben, diese Erkenntnis aber nicht ins Unternehmen hinein vermitteln können. Alle müssen entsprechend handeln und mit Memos und Verlautbarungen allein werden Sie die Belegschaft nicht dazu bewegen. Sie müssen interaktiv werden: zuhören und erklären, Fragen beantworten, Gespräche auf ein höheres Niveau bringen, und das immer und immer wieder. Ihre Mitarbeiter lassen sich nicht von bloßen Worten animieren, sie wollen aus erster Hand erleben, dass Sie der Realität ins Auge sehen, und wissen, wie sie als Team in dieser Situation zu handeln haben.

Mut zu Zukunftsplänen. Angesichts der Notwendigkeit, auf kurze Sicht Liquidität zu sichern und ums nackte Überleben zu kämpfen, könnten Sie sich genötigt fühlen, nicht über die fernere Zukunft nachzudenken. Widerstehen Sie dieser Anwandlung. Sie verlieren Ihre Fantasie und Ihren Mut, wenn Sie nicht trotz ungewisser Vorteile und trotz beschränkter Mittel auf eine Strategie setzen, selbst wenn diese auf äußerst wackeligen Annahmen beruht. Die Wette auf die Zukunft ist essenziell: Was würde es helfen, wenn Sie sich über die Ziellinie schleppen und dann vor dem Nichts stehen?