

RESILIENTE WIRTSCHAFT

Wie Unternehmen ihre
Geschäftsmodelle
zukunftsfähig machen.

MULTIPLE KRISENZEIT

Kommt jetzt die Insolvenz-
welle?

KAPITALBESCHAFFUNG

Liquiditätsmanagement
im Fokus

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

MAI 2023 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG UND INSOLVENZ

BUSINESS AS UNUSUAL



euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Advertorial

Führen in Zeiten der Krise

von Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht

Krieg, Zeitenwende, Energiekosten, Inflation und Zinserhöhung sind nach der Corona-Krise nur ein paar der neuen großen Stichwörter, die unseren Alltag beherrschen; die Rede ist inzwischen von multiplen Krisen. Das schlägt nicht nur schwer auf die Stimmung, sondern auch ins Kontor. Die Politik setzt rhetorisch mit den Muntermacher-Wörtern Doppel-Wumms, Energiewende und Deutschlandtempo dagegen. Wörter sind aber nur Hülsen, wenn für Problemlagen nicht Lösungen entwickelt und umgesetzt werden. Da sich die Dinge nicht von selbst erledigen, stellt sich die Frage nach der Führung. Was muss Führung in krisenhaften Zeiten leisten?

Vorab aber noch die Frage: Ist es wirklich so schlimm? Für manche, die sich schon als letzte Generation betrachten, ist das evident. Andere bezweifeln das, manche leugnen alles. Es steht aber fest, dass es jedenfalls deutlich kritischer geworden ist als in den letzten Jahrzehnten des globalisierten Welthandels, der bei allen Schwierigkeiten doch zur Steigerung des Wohlstandes in fast allen Teilen der Welt führte. Vergessen sind dagegen längst die Katastrophen beider Weltkriege und die unruhigen Zeiten davor. Geschichtlich waren die letzten Jahrzehnte der Wohlstandsentwicklung die Ausnahme. Nach Darwins Evolutionstheorie geht es im Kern immer um *the survival of the fittest*. Uns geht es also nur wieder mehr so wie allen anderen Kreaturen auf diesem Planeten. Denen fällt ihr Wohlergehen nicht einfach in den Schoß, sondern sie müssen dafür etwas tun, teilweise müssen sie sogar darum kämpfen.

Wie können wir die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern?

Schon die beiden ersten Stufen der Führungsaufgabe, d.h. die Erfassung der Probleme und die Suche nach Lösungsoptionen sind keine Selbstverständlichkeiten mehr. Fake News und Echoräume verstellen den neutralen Blick auf die nüchternen Fakten. Mit der Losung, dass nicht sein darf, was nicht sein soll, kann man amerikanischer Präsident werden. Auch Lösungsansätze werden oft nicht neutral nach dem Wohl für die gesamte Gemeinschaft beurteilt, sondern eher danach, welchen Individuen oder Gruppenteilen die einzelnen Optionen nützen. Es bleibt aber dabei, dass nur eine Führung *sine ira et studio* nachhaltige Lösungen für eine ganze Gemeinschaft hervorbringen kann.

Das effektivste Mittel gegen die Auswirkungen einer Krise ist die Prophylaxe. Gesundes Essen und ausreichend Bewegung sind ebenso gute Maßnahmen für ein langes Leben wie der Bau von Dämmen ein probates Mittel gegen Flutüberschwemmungen ist. Es liegt aber offenbar in der menschlichen Natur, dass wir aufgrund



Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht,
Partner, Rechtsanwalt und Steuerberater,
VON DER FECHT & PARTNER,
Rechtsanwälte & Steuerberater, PartG mbB

unserer Gegenwartspräferenzen die Zukunftssicherung außer Acht lassen. Die Lieferungen von billigem Gas und billigem Öl aus Russland waren unsere Wohlstandsgaranten und sind seit dem 24.02.2022 unser energie- und klimapolitisches Verhängnis.

Problematisch sind in krisenhaften Zuspitzungen die zur Verfügung stehende Zeit, die Informationsgrundlage und der Raum der Lösungsoptionen. Denn in der Krise gibt es meist nur wenig Zeit, nur wenige Lösungsoptionen – hoffentlich zumindest eine – und keine gute prognostische Informationsgrundlage. In diesen make-or-break-Situationen kommt es auf die eigentliche Herausforderung für die Führung in der Krise an: die Umsetzung. Nur wenn aus der Lösungsidee Realität wird, kann die Krise abgewendet oder gemeistert werden.

Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung

Der Ausgangspunkt ist dabei immer, dass die Führung allein nichts bewirkt. Sie muss die Gruppe, das Unter-

Das effektivste Mittel gegen die Auswirkungen einer Krise ist die Prophylaxe. ”

nehmen, die Gesellschaft in Bewegung setzen, um die Lösung umzusetzen. Wie gelingt das? In über 20 Jahren meiner Praxis haben sich ein paar Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung herausgestellt:

- Etablierung eines qualifizierten Führungsteams: Ein Einzelner kann nicht alles wissen, kann nicht alles allein tun, kann den wichtigen 360-Grad-Rundumblick nicht allein gewährleisten.
- Kommunikation der Problemlage und der Lösung in einem neutralen Narrativ, das die Vorteile der Lösung für die betroffene Gemeinschaft plausibel darstellt.
- Gewinnung von Multiplikatoren und Förderer der Lösung.
- Rasche Umsetzung der unangenehmen oder sogar schmerzhaften Aspekte der Lösung. Krisenbewältigung ist nie ohne Einschnitte möglich. Führung bedeutet, diese Schritte rasch und präzise vorzunehmen. Sobald diese vom Tisch sind, kann der Schwenk von einer kollektiven Angst vor potenzieller Betroffenheit zu einer Zuversicht einer kritischen Masse gelingen, die den Turnaround motiviert fördert.
- Grundsätzliche Offenheit für alternative, bzw. differenzierte Lösungen, wo immer diese möglich sind. Dogmatismus in Situationen, in denen vielen große Opfer zugemutet werden, führt zu Widerstand und ggf. zum Scheitern der Gemeinschaftsaufgabe.
- Eine „eiserne Hand“ oder die „Faust auf dem Tisch“ ist nur in unauflösbaren Konflikten und Notsituationen das Mittel der Wahl.

Führung in der Krise ist im Kern also eine sehr natürliche und sehr soziale Aufgabe. ■

www.vdf.eu

