



Köln, den 26. Juli 2018

Von
Georgiy Michailov
Managing Partner
Struktur Management Partner
geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com

1 2 3 4 5



Fünf Denkfehler, die – früher oder später – mit Sicherheit in die Unternehmenskrise führen.

Die deutsche Wirtschaft erlebt den längsten wirtschaftlichen Aufschwung seit über 50 Jahren. In diesem konjunkturellen Umfeld fällt es vielen Unternehmen besonders leicht, profitabel zu wirtschaften, was auch an den niedrigsten Insolvenzzahlen seit langem abzulesen ist. Trotzdem geraten auch heute Unternehmen in Schwierigkeiten. Was sind die Gründe für diese Krisen bzw. für gescheiterte Turnaround-Vorhaben in einem prosperierenden Umfeld? Eine große Rolle dabei spielen psychologische Denkfehler, die erfolgreiche Manager und Unternehmer zu fatalen Handlungen verleiten oder eine erfolgreiche Krisenbewältigung verhindern. In einer empirischen Auswertung unserer seit 2011 betreuten Krisenfälle haben wir fünf besonders fatale Denkfehler identifiziert, die nach unserer Wahrnehmung den größten Einfluss auf den Verlauf von Krisen haben. Natürlich gibt es auch viele andere Denkfehler, doch die Vermeidung dieser fünf lässt die Erfolgsaussichten eines Turnarounds deutlich steigen.



1. Die Kontrollillusion

Je erfolgreicher ein Mensch in der Vergangenheit war, desto wahrscheinlicher steigt seine Neigung zur Selbstüberschätzung. Bei ausgewiesenen Experten ist das besonders augenfällig. Und in Unternehmen sind es meistens die erfolgsverwöhnten Manager, die durch ihre vergangenen Triumphe geblendet werden. Dabei überschätzen sie nicht nur ihr eigenes Wissen und ihre eigenen Fähigkeiten, sie unterschätzen auch systematisch das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitmenschen, hier vor allem ihrer Mitarbeiter. Die Folge ist eine ausgeprägte Beratungsresistenz. Diese Unternehmer führen die Erfolge ihres Unternehmens gerne auf ihre eigenen Entscheidungen zurück, selbst wenn diese mit dem Resultat wenig bis gar nichts zu tun haben. Wo Selbstverliebtheit herrscht und Selbstreflexion fehlt, blüht eine Hybris auf, die nicht selten in einer gefährlichen Kontrollillusion mündet. Es folgen ernste Fehleinschätzungen und schließlich Unternehmenskrisen. Wohlgemerkt: Wir möchten den Hang zur Selbstüberschätzung nicht grundsätzlich verteufeln; denn eine Prise hiervon ist sogar unentbehrlich, um Risiken überhaupt eingehen zu können. Selbstherrlichkeit dagegen wirkt in einer Krise wie ein Brandbeschleuniger.

Der wohl prominenteste Fall einer unternehmensvernichtenden Kontrollillusion in jüngster Zeit ist der Fall Schlecker. Bereits im Jahr 2004 wurden Risse im Fundament des Unternehmenskonzepts sichtbar. Die heilsversprechende Botschaft des Unternehmers lautete seinerzeit: „Die Konkurrenz wird auch nicht mehr so stark wachsen!“ Der Unternehmer Schlecker war überzeugt, dass sein bestehendes Konzept nur weiter verfeinert werden müsse und alles lief weiter nach Plan. Dass sich die Bedürfnisse der Kunden längst verändert hatten und man mit Dumping-Löhnen alleine die wenig profitablen Kleinstflächen nicht nachhaltig betreiben konnte, übersah die Führung. Als das Unternehmen die Löhne an das übliche Tarifniveau angleichen musste, begann das einfache Konzept des dichten Filialnetzes zusammenzuberechnen. Und als dann 2012 Turnaround-Maßnahmen eingeleitet wurden, war es für das Unternehmen leider zu spät.

Wie vermeidet man diese Denkfalle der Selbstüberschätzung und die damit verbundene Kontrollillusion? Die beste Prävention gegen Selbstüberschätzung ist ein kritischer Sparringspartner mit echtem Know-how auf dem unternehmensrelevanten Gebiet. Und das beste Mittel gegen eine Kontrollillusion ist das bewusste (!) Vermeiden der folgenden Reaktion auf eine für das Unternehmen gefährliche Nachricht: „Alles neu? Ich weiß Bescheid!“

2. Die Konsistenzfalle

„Sich treu zu bleiben“ kann einem Unternehmen manchmal teuer zu stehen kommen. Führungskräfte neigen dazu, in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen nicht zu revidieren, um nicht wankelmütig und unberechenbar zu erscheinen. So werden die Erfolgsrezepte der Vergangenheit schön konsistent in die Zukunft fortgeschrieben. Aber nicht alles, was früher gut funktioniert hat, birgt eine Erfolgsgarantie für die Zukunft. Veränderungen der Umwelt dürfen nicht vernachlässigt oder gar gänzlich außer Acht gelassen werden. Die Konsistenzfalle zeigt zwar viele Parallelen zu Selbstüberschätzung und Kontrollillusion, hat aber, anders als die beiden letztgenannten, einen anderen psychologischen Trigger. Während bei der Selbstüberschätzung die Kontrollillusion im Fokus steht, ist bei der Konsistenzfalle die Vermeidung eines Gesichtsverlustes und der Wunsch nach Berechenbarkeit des eigenen Handelns kennzeichnend.

Auf die Konsistenzfalle treffen wir ständig in unserem Alltag und in den Medien. Aktuell ist es zum Beispiel spannend, die Entwicklung von H&M zu beobachten. Inzwischen verantwortet die dritte Unternehmergeneration die Geschicke des zum größten Teil im Familienbesitz befindlichen Unternehmens. Als Karl-Johan Persson 2009 mit 33 Jahren den Vorsitz übernahm, war er – vergangenheitsgefangen – sehr konsistent in seinen Annahmen und Entscheidungen. Es gehe ihm „nicht um große Veränderungen“, sagte Persson damals. Das Geschäftsmodell von H&M bleibe „dasselbe wie immer“. Sein Fokus blieb auf dem Ausbau des weltweiten Filialnetzes – zurzeit in 69 Ländern. Dass es auch eine Marktsättigung geben könnte und zudem das Online-Shopping massiv an Bedeutung gewinnt, hatte die Führung jedoch übersehen. Im Ausbau des Filialnetzes war man hingegen sehr erfolgreich und hat die Anzahl der Filialen mehr als verdoppelt. Leider ging jedoch die Flächenproduktivität immer mehr zurück, vor allem im Vergleich zum Wettbewerb. Aber nicht nur der stationäre Wettbewerb entwickelte sich weiter, auch Amazon und Zalando zogen an H&M vorbei. Überdies verlangt H&M für eine bis zu fünf Tage dauernde Standardlieferung EUR 4,99. Online bestellen und versandkostenfrei im Laden abholen ist nur in London möglich – und dort auch nur im Testbetrieb. Die Folge: ein Einbruch der Marge um mehr als 50% und eine Halbierung des Aktienkurses.

Wie entgeht man nun der Konsistenzfalle bei Management-Entscheidungen? Hier können neue, agile Führungsmethoden Abhilfe schaffen. „Agil“ bedeutet hier, dynamisch und flexibel auf eine Umwelt zu reagieren, die sich permanent und immer schneller verändert. Starre, langfristige Strategiepläne dürfen nicht sklavisch abgearbeitet werden, sondern müssen in möglichst sich selbstorganisierenden Einheiten immer wieder ergebnisoffen hinterfragt und mutig weiterentwickelt werden.



3. Die Holzweg-Ignoranz

Hier schlägt der Klassiker menschlich-ökonomischer Verdrängungsstrategien zu, das Phänomen des „schlechtem Geld gutes hinterherwerfen“. Anders formuliert: sich von bereits getätigten Investitionen zu irrationalen Entscheidungen verleiten lassen. In der Vergangenheit „versenkten“ eine unangemessene hohe Gewichtung bei der Bewertung einzelner Handlungsoptionen beizumessen, ist besonders gefährlich, weil zum Beispiel ein kompletter Ausstieg aus dem Vorhaben häufig gar nicht als Option in Betracht gezogen wird. Wir erleben regelmäßig Unternehmer, die seit Jahren (manchmal Jahrzehnten) in ein „strategisches“ Feld investieren und die auflaufenden Verluste mit eben dieser strategischen Bedeutung in der Zukunft rechtfertigen. Dabei gilt regelmäßig: Im nächsten Jahr soll der Durchbruch endlich gelingen – ob bei wachstumsträchtigen Tochterunternehmen, innovativen Produktpartnern oder strategischen Kunden. Leider tendieren Menschen dazu, gegenwärtige Verluste deutlich stärker zu gewichten als mögliche Gewinne in der Zukunft. Und das Aufgeben der „versenkten“ Mittel ist die Realisierung der Verluste heute – also sehr unattraktiv. Vor kurzem haben wir einen Unternehmer erlebt, der 19 Jahre lang in sein Tochterunternehmen in den USA über 25 Mio. EUR investiert hat, ohne auch nur ein einziges Jahr Gewinn zu sehen. Aber jetzt, im zwanzigsten Jahr, sollte endlich alles besser werden...

Die beste Lösung in solchen Situationen ist es, Interventionspunkte oder klare Abbruchkriterien festzulegen, und – was häufig am schwierigsten ist – einen emotionalen Abstand aufzubauen. Und dann heißt es: Beim Verfehlen der Ziele tatsächlich konsequent die Reißleine ziehen und die Verluste realisieren, aber damit eben auch beenden. Mit anderen Worten: Wer sich auf einen Holzweg begeben hat und dies realisiert, sollte umdrehen, damit aus dem Irrtum kein „Brett vor dem Kopf“ wird.

4. Die Viel-hilft-viel-Illusion

„Viel geschafft ist nicht viel geschaffen!“ Denn: zu viele parallel aufgemachte Baustellen sind ein sicheres Zeichen der Krise. Manager verfallen gern in einen ausgeprägten Aktionismus, um damit ein wenig vor der Realität zu fliehen. Und um sich selbst zu beweisen, dass sie alles Menschenmögliche getan haben – und davon auch noch sehr viel! Leider ist dieses Verhalten gerade in der Krise, wenn Ressourcen sehr knapp sind und das Stresslevel sehr hoch, besonders gefährlich. Denn: Die Energie folgt dem Fokus. Sobald die Organisation ohne klaren Fokus und mit zu vielen Zielen agieren muss, verpuffen viele Bemühungen schlicht. Man kratzt überall an der Oberfläche und wundert sich später, warum die Maßnahmen nicht greifen. Mit Organisationen und Ressourcen ist es wie mit der Sonne und dem Brennglas: Je fokussierter die Ressourcen eingesetzt werden, desto schneller und wirksamer kommen die Ergebnisse.

Bereits 1999 haben die Professoren Simons und Ghabris im Rahmen eines inzwischen als „Gorilla-Experiment“ bekannt gewordenen Versuchs empirisch nachgewiesen, dass Menschen bei richtiger Fokussierung alles andere um sich herum ausblenden können und den berühmten „Flow“-Zustand erreichen. Dieser Zustand ist erstrebenswert, denn ohne fokussierte Aufmerksamkeit auf eine Sache können kaum großartige Leistungen erzielt werden. (Diese Erkenntnis rückt – nebenbei bemerkt – auch das angeblich so erstrebenswerte „Multitasking“ in ein etwas anderes Licht).

Das Rezept für großartige Leistungen in der Krise ist im Prinzip sehr einfach: „Bestimme die Must-Win-Battles und Sorge für deren konsequente Verfolgung!“. In der Praxis ist es allerdings gar nicht so trivial, die berühmten 20% der pareto-optimalen Hebel zu finden, um damit 80% der angestrebten Wirkung zu entfalten. Nichtsdestotrotz liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen im richtig gesetzten Fokus. Meistens ist ein Weniger am Anfang am Ende deutlich mehr, sprich: viel (Konzentration) bringt dann tatsächlich viel (Erfolg)!



5. Die Nein-Phobie

Eine der verbreitetsten Krisenursachen ist die Unfähigkeit vieler Menschen, „Nein“ zu sagen. Sei es nein zu unprofitablen Kundenaufträgen, nein zu unausgereiften Entscheidungen, nein zu unzureichender Mitarbeiterperformance oder auch nein zu falschen Vorstellungen der Gesellschafter. Die meisten Menschen haben ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes Harmoniebedürfnis und Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer jeweiligen Gruppe oder Gemeinschaft. Dadurch wird ein „Nein“ und der damit explizit werdende Konflikt schwierig. Wer dies aber nicht aushält, geht den einfachsten Weg, und der führt nun mal oft nicht zum gewünschten Ergebnis.

Das fast schon Paradoxe ist zudem, dass Harmoniesucht und Konfliktscheu den früher oder später dann doch aufbrechenden Konflikt in der Praxis eher noch verschärfen. Konflikte entwickeln sich selten ‚von Null auf Hundert‘, sondern entstehen langsam und führen irgendwann zu einem ‚Point of no return‘. Ein kleines, aber klares „Nein“ am Anfang und das richtige „Management der Erwartungen“ beugt einem explosiven „Nein“ am Ende und einer damit verbundenen Riesenenttäuschung zuverlässig vor.

Klar, dass man sich mit konsequenten und häufig schmerzhaften Maßnahmen zumindest kurzfristig kaum Freunde macht. Aber wer den Konflikt scheut und nicht schnell und konsequent handelt, gefährdet oft die Zukunft seines ganzen Unternehmens. Denn Inkonsequenz rächt sich – und in der Krise rächt sie sich besonders hart. „Think it over!“, rät nicht nur der erfahrene Turnaround-Manager. Sondern auch die eigene Lebenserfahrung.



Der Autor:

[Georgiy Michailov](#) ist geschäftsführender Gesellschafter der Struktur Management Partner GmbH, der führenden Managementberatung für Turnaround und Wachstum. Da sein Schwerpunkt seit 16 Jahren in der Restrukturierung von Geschäftsmodellen und nachhaltigen Finanzierungskonzepten liegt, ist er mit sämtlichen Denkfallen vertraut, die einen wirksamen Turnaround verhindern.

