

KSG

**Kärntner
Stabilisierungs-
gesellschaft
m. b. H.**

**Da geht es ja
um mich **oder?****

**Die Entscheidungs-
fähigkeit in der
Krise**

**Das schöne Leben verarmt einen.
Wenn man immer so leben könnte
wie man will,
würde man alle Kraft verlieren.**

Hugo von Hofmannsthal

KSG

**Kärntner
Stabilisierung-
gesellschaft
m. b. H.**

**Da geht es ja
um mich **oder?**
Die Entscheidungs-
fähigkeit in der
Krise**

**Ein Unternehmen
ist kein technisches Konstrukt,
welches vor schicksalhaften Einflüssen
sicher ist.**

Zahlreiche Managementtheoretiker lehren uns, dass man nur die richtigen Modelle aussuchen muss, um seine Entscheidungen zu begründen. Doch selbst wenn dies stimmen sollte, verändern sich unser technologisches, finanzielles, organisatorisches Umfeld sowie die Produkte und Dienstleistungen. Gegen diese Veränderungen sind gute Modelle robust. Unternehmen geraten dennoch in Schwierigkeiten.

Gerade weil Strategien und Geschäftsmodelle nicht mehr so lange wie vor einigen Jahrzehnten Gültigkeit haben, müssen wir uns mit der Unternehmensstrategie intensiver beschäftigen. Das ist nur ein scheinbarer Widerspruch. Ein Segment im Lebenszyklus eines Unternehmens wird gerne vernachlässigt, weil Gewohnheiten mit Verdrängungen einhergehen. Es sind die Phasen, die mit Konsolidierung, Stabilisierung und sehr ungern mit Sanierung beziehungsweise Reorganisation umschrieben werden. Die KSC unterstützt Unternehmen in diesen Phasen, weil wir dort tiefgreifenden Veränderungsbedarf vermuten.

Nicht erst ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten sind Voraussetzung für ein Herantreten an die KSG. Es ist unser Wunsch, dass Sie sich rechtzeitig um Erörterung und damit Verbesserung von strukturellen Problemen bemühen, um Zeit zu haben, Schwierigkeiten für eine absehbare Zeit von drei bis fünf Jahren oder auch länger aus der Welt zu schaffen.

Das Ziel ist, unternehmerische Freiräume wiederzuerlangen, Zeit für das Kerngeschäft zu haben, sich nicht überwiegend mit dem Aufspüren neuer Finanzquellen beschäftigen zu müssen.

Die Betriebswirtschaftslehre und das Rating der Banken zeigen, dass das Ziel »stabiles Unternehmen« dann erreicht ist, wenn über einen planbaren Zeitraum die Rentabilität passt und ausreichend Liquidität im Unternehmen vorhanden ist.

Erkennen Sie als Entscheidungsträger die Schwächen in Ihrem Unternehmen selbst – sie sind eine Chance für Verbesserungen. Wenn Ihre Reaktion so ausfällt: »Bisher haben wir alles richtig gemacht« und die Ergebnisse sind dennoch unbefriedigend, ist die Zukunft des Unternehmens besiegelt.

**Es kann aber auch sein,
dass Sie die Krise nicht wahrhaben wollen.**

Denn Krisen mag niemand – aber sie können ein Neubestimmen des Denkens, des Entscheidens und des Handelns auslösen. Gleichzeitig fordern Krisen den Verstand, die Grenzen des Möglichen, die Kreativität und das Gespür für den Erfolg heraus. Wenn Sie von der Zukunft hergeleitet attraktive Alternativen zur gegenwärtigen Situation erkennen, sind Sie in der Lage, mit der aktuell schwierigen Situation zurechtzukommen. Das macht den wesentlichen Unterschied zur Aussichtslosigkeit aus.

»Unternehmer sein« bedeutet, Entscheidungen durchzusetzen. »Unternehmer sein« bedeutet beinahe wie selbstverständlich immer und insbesondere auch bei Schwierigkeiten für das eigene Handeln einzutreten.

**Oft zeigt sich
die menschlich nachvollziehbare
andere Seite:**

Verdrängen,
die Augen verschließen,
den Kopf in den Sand stecken und
das sogenannte Dringende
vor dem wirklich Wichtigen tun –
alles das fällt im ersten Augenblick
viel leichter.

Es ist nachvollziehbar, dass eine auf leisen Sohlen kommende Unternehmenskrise nicht wahrgenommen wird, man sich davon nicht betroffen fühlt. Allerdings nur solange »der Hut nicht brennt« – solange noch ausreichend Liquidität, Vermögenssubstanz, Aufträge und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen sind.

**Betriebsblindheit
wird zu oft
als »Plastikbegriff«
ohne Konsequenzen
hingeworfen.**

Jeder weiß –
vor Betriebsblindheit
ist niemand gefeit.

**Daher muss man neben
dem eigenen (mindestens)
einen zweiten Blick,
eine Außensicht zulassen.**

Man muss Fragen,
die man nicht gerne hört,
an sich heranlassen.

Man weiß ja schon, dass
die Antworten unangenehm
sind. Es sind Antworten,
die man sich auch selbst
geben könnte...

**Dem nicht von der Krise
betroffenen Experten
und scheinbar lästigen
Fragesteller
muss man Vertrauen
entgegenbringen –
eine wichtige Vorleistung
für gute Ergebnisse.**

**Die Erkenntnis
der Notwendigkeit für Anpassung
oder gar für Umstrukturierung
kann fast nur durch einen
strategisch und betriebswirtschaftlich
geschulten Profi festgestellt werden.**

Dazu wird das Unternehmen in seinem Schattenriss objektiv analysiert. Es wäre eine billige Ausrede, dass sich diese von außen kommenden Experten in den Details des Alltags nicht so gut auskennen. Sie sind jedoch auf Informationen der Entscheidungsträger angewiesen.

Sinkende Erträge, verspätete oder nicht mehr finanzierbare Investitionen, qualifizierte Beschäftigte, die auf eigenen Wunsch das Unternehmen verlassen, sei es aus Unsicherheit oder durch geschickte Abwerbung von Konkurrenten, die Flucht in Fantasieaufträge, wenig realistische Finanzpläne – das sind gängige Muster einer Unternehmenskrise.

Zur Betriebsblindheit gesellt sich Aktionismus.

Langfristige Überlegungen in Bezug auf die Unternehmensentwicklung werden durch unsystematische und kurzfristig wirkende Feuerwehrmaßnahmen ersetzt.

Betriebsklima ist nichts Abstraktes.

Ein untrügliches Zeichen von Krise ist, wenn dringliche Fragen nicht (mehr) gestellt werden – im Unternehmen ein Klima des »Nicht-mehr-fragen-Dürfens« ganz wichtiger Themen entsteht.

Beim ebenfalls oft gewählten Bild des blinden Flecks wird bezeichnenderweise sein wesentliches Merkmal übersehen: Der blinde Fleck sagt nämlich, »dass wir nicht sehen, was wir nicht sehen«.

Wenn die hier
beschriebenen Gedanken
auch nur teilweise
Ihre Akzeptanz finden,
ist das der geeignete Start
und Einstieg in den oft
mühsamen Prozess einer
Umstrukturierung.

Das bedeutet, dass Sie die Notwendigkeit von
Veränderung selbst erkannt haben und die Ursachen
so zuordnen, dass sie im eigenen Einflussbereich
zu bewältigen sind.

**Das ist die Situation,
in der die KSG
zur Partnerin werden kann,
wo die KSG gemeinsam
mit der Unternehmerin,
dem Unternehmer
einen Weg skizzieren
kann.**

Erst wenn dieser Schritt getan ist, beginnen die Verhandlungen mit jenen, die für das Gelingen des Projekts materielle oder immaterielle Beiträge leisten können: Eigentümer, Gläubiger, Kunden, Lieferanten, öffentliche Hände, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie weitere am Bestehen des Unternehmens Interessierte.

Copyright © 2016

Medieninhaber und Herausgeber
KSG Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.
Völkermarkter Ring 21–23
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Austria|Europe
T+43.463.55 800-0
F+43.463.55 800-22
office@kwf.at
www.kwf.at/ksg

Fassung 1.0
Oktober 2016

KSG

Kärntner Stabilisierungsgesellschaft m.b.H.

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

T +43.463.55 800-0

F +43.463.55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at/ksg

Es gibt Lösungen.