

Führungsstärke von Managern in der Unternehmenskrise

Ergebnisse einer empirischen Studie

München, Mai 2008

Inhaltsübersicht

	Seite
1 Zusammenfassung der Ergebnisse	4
2 Zielsetzung und Untersuchungsaufbau	5
3 Untersuchungsergebnisse im Einzelnen	8
3.1 Der Führungsstil als Auslöser der Unternehmenskrise	8
3.2 Profil des erfolgreichen Krisenmanagers	11
3.3 Typologien von Krisenmanagern in der Praxis	13
3.4 Führungsaufgaben eines Krisenmanagers	15
4 Weiterführende Informationen	20

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Struktur der Teilnehmer nach ihrem Tätigkeitsgebiet	5
Abb. 2: Führungssituation in den betrachteten Unternehmen	6
Abb. 3: Umsatzgrößen der Krisenunternehmen	7
Abb. 4: Einfluss des Führungsstils auf die Entstehung einer Krise	8
Abb. 5: Einfluss des Führungsstils bei unterschiedlichen Unternehmenssituationen	9
Abb. 6: Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf die Krisenentstehung	10
Abb. 7: Persönlichkeitsmerkmale starker Krisenmanager	12
Abb. 8: Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von Krisenmanagern	13
Abb. 9: Häufigkeit von Krisenmanagertypen in der Praxis	14
Abb. 10: Unternehmenssituationen und dafür besonders geeignete Managertypen	15
Abb. 11: Wesentliche Führungsaufgaben eines Managers in der Krise	16
Abb. 12: Der Krisenmanager als Leiter des Sanierungsteams	17
Abb. 13: Einbindung unterschiedlicher Personengruppen in den Sanierungsprozess	17
Abb. 14: Personelle Maßnahmen zur Krisenbewältigung	18

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Krisen haben viele Ursachen. Ebenso zahlreich sind die Möglichkeiten, Wege und Maßnahmen, sie zu bewältigen. Stakeholder einer Krise nennen bei der Frage nach Ursache und Lösungsmöglichkeiten von Krisen Managementqualität und Führungsstärke als wesentliche Erfolgsfaktoren. In der vorliegenden Studie werden beide Faktoren differenziert betrachtet und ihre Bedeutung für die Krisenentstehung und die Krisenbewältigung aus Sicht wesentlicher Stakeholder analysiert.

Dem Führungsstil wird von den Befragten hohe Bedeutung für das Entstehen von Krisen beigemessen. Autoritärer und patriarchalischer Führungsstil leisten von allen Führungsausprägungen der Krisenentstehung am stärksten Vorschub. Vor allem in inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen sind diese Ausprägungen von Führungsstilen besonders häufig.

Offen erkennbare Führungsstärke wird als wesentliche Voraussetzung zur Krisenbewältigung angesehen. Sie drückt sich in Entscheidungsorientierung, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit aus. Soziale Fähigkeiten wie Kommunikation, Motivation und Teamfähigkeit haben aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer eher nachrangige Bedeutung. Damit unterscheiden sich die Gewichtungen im Profil eines Krisenmanagers deutlich von den Gewichtungen, die für ein „normales“ Unternehmen verlangt werden.

Die Untersuchung zeigt, dass in Abhängigkeit von der individuellen Krisenausprägung und Krisenintensität verschiedene Typen von Krisenmanagern existieren. Deren jeweiliges Führungsverhalten ist für bestimmte Situationen besonders geeignet. So unterscheidet sich das Profil zur Bewältigung einer insolvenznahen Krise bei einem kleinen Unternehmen von den Anforderungen für die Bewältigung der Krise in einem Großunternehmen deutlich.

Die Setzung klarer Ziele, das Treffen der erforderlichen Entscheidungen und die Zusammenarbeit mit den Gläubigern werden als wesentliche Aufgabe eines Krisenmanagers betrachtet.

Dr. Günter Lubos

Wilhelm Deeken

2 Zielsetzung und Untersuchungsaufbau

Die Online-Studie „**Führungsstärke von Managern in der Unternehmenskrise**“ will Erkenntnisse über diejenigen Führungseigenschaften von Managern gewinnen, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind. Dafür wurden verschiedene Stakeholdergruppen befragt, die bei einer wirtschaftlichen Unternehmenskrise intensiv mit dem Management zusammenarbeiten. Ihre praktischen Erfahrungen bilden die Basis für die Bewertung der Führungseigenschaften handelnder Manager. Zu diesen Stakeholdern zählen Banken, Beteiligungsgesellschaften, Gesellschafter, Kreditversicherer, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Personalberater, Aufsichtsräte und Beiräte. In der Zeit vom 8. bis 17. April 2008 wurden insgesamt 1.245 Fragebögen an diese Zielgruppe verschickt. Der Rücklauf umfasste 81 Fragebögen (n = 81). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 6,5 %.

Bei den Untersuchungsteilnehmern dominieren Banken mit einem Gesamtanteil von 75 %, gefolgt von Beteiligungsgesellschaften/Gesellschaftern mit 6 % (Abb. 1). Da gerade Banken stark in Krisensituationen der Kreditnehmer eingebunden sind, kommt deren Sichtweise in Hinblick auf die Beurteilung des Managements große Bedeutung zu.

Frage: *In welchem Bereich sind Sie beruflich tätig?*

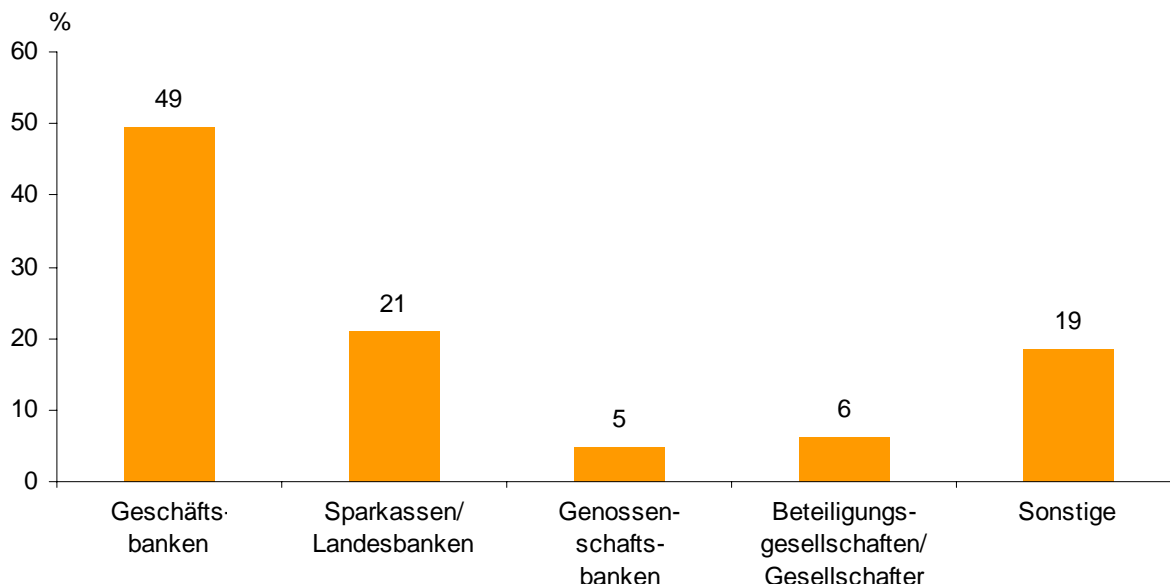


Abb. 1: Struktur der Teilnehmer nach ihrem Tätigkeitsgebiet

Der hohe Anteil der Banken an der Befragung spiegelt damit Anforderungen und Einschätzungen einer der wesentlichen Stakeholdergruppen bei der Sanierung eines Unternehmens wider.

Die Einschätzung der Unternehmensteilnehmer bezieht sich überwiegend auf Unternehmen, die zur Hälfte von Gesellschaftern und vom fremden Management geleitet werden. Zu einem Drittel sind es Unternehmen, bei denen der Gesellschafter in der Unternehmensleitung dominiert (Abb. 2). Fasst man beide Gruppen zusammen, so ist davon auszugehen, dass die Merkmale der Inhaberorientierung in die Beurteilung stärker einfließen, als die Merkmale des Fremdmanagements.

Frage: Von wem werden die von Ihnen betrachteten Unternehmen überwiegend geführt?

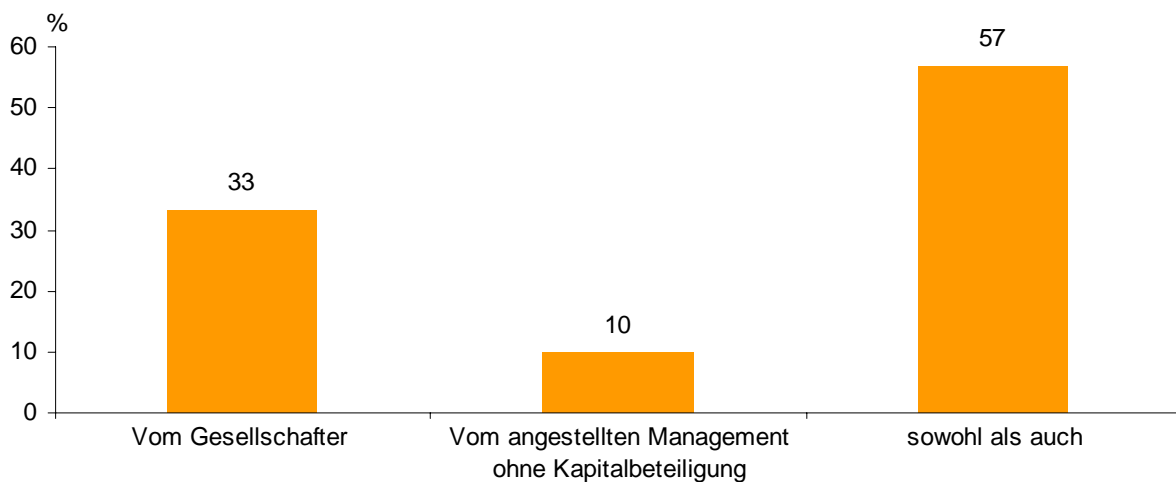
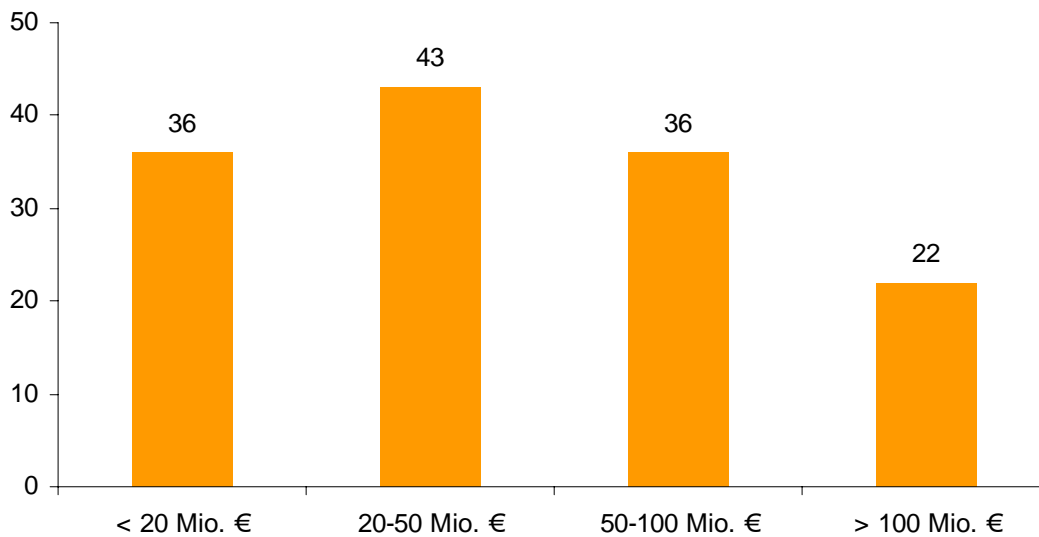


Abb. 2: Führungssituation in den betrachteten Unternehmen

Die Verteilung nach Umsatzklassen der Unternehmen zeigt einen deutlichen Schwerpunkt bei mittelständischen Unternehmen mit einer Umsatzgröße bis zu 50 Mio. €. Da in dieser Frage Mehrfachnennungen zulässig waren, wurde bei dieser Frage der Gesamtwert von 100 % deutlich überschritten.

Frage: *Wie hoch sind typischerweise die Umsätze der Krisenunternehmen in Ihrem Bereich?*



n = 137; aufgrund von Mehrfachnennungen

Abb. 3: Umsatzgrößen der Krisenunternehmen

3 Untersuchungsergebnisse im Einzelnen

Insgesamt zeigt die Untersuchung ein weitgehend homogenes Antwortbild über alle Teilnehmergruppen hinweg. Angesichts der Gesamtzahl der Teilnehmer und der Homogenität der Antworten wurden differenzierte Analysen nur dort vorgenommen, wo die Standardabweichung in der Beantwortung der Einzelfragen auf signifikante Unterschiede hinweist. Für alle anderen Antworten wurden die Fragen übergreifend ausgewertet.

3.1 Der Führungsstil als Auslöser der Unternehmenskrise

Menschen entwickeln unterschiedliche Persönlichkeiten und damit auch verschiedene Arten des Führens. Diese Tatsache bildet sich in einer Bandbreite unterschiedlicher Führungsstile ab. Mit der Art und Weise der Führung beeinflusst der Führende das Geschehen im Unternehmen. Bevor man sich mit der Frage befasst, welcher Führungsstil besonders geeignet ist, eine Krise zu bewältigen, ist es interessant zu sehen, ob der Führungsstil auch zum Auslöser einer Krise werden kann. Der überwiegende Anteil der Untersuchungsteilnehmer sieht einen engen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Krisenentstehung. Fast 90 % sind der Meinung, dass es einen hohen oder sehr hohen Einfluss des Führungsstils auf die Krisenentstehung gibt (Abb. 4).

Frage: Wie hoch ist Ihrer Erfahrung nach der Einfluss des Führungsstils eines Managers auf das Entstehen einer Krise?

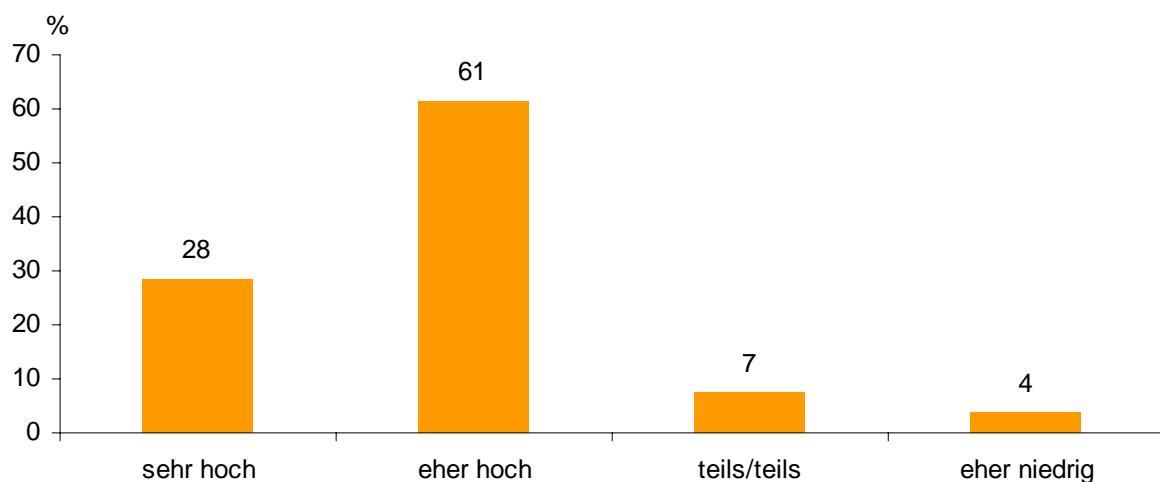


Abb. 4: Einfluss des Führungsstils auf die Entstehung einer Krise

Das Wissen um diesen Zusammenhang kann als Frühindikator zur Krisenerkennung dienen. Die Betrachtung des Führungsstils, der sich natürlich auch einem Unternehmensexternen erschließen muss, sollte in Überlegungen zur Krisenanfälligkeit mit einfließen.

Die Einheit und Trennung von Führung und Kapital bewirkt eine unterschiedliche Betroffenheit eines geschäftsführenden Gesellschafters oder angestellten Fremdmanagers. Daher wurden die Studienteilnehmer danach gefragt, ob sie Unterschiede nach diesem Grad der Betroffenheit oder Identifikation mit dem Unternehmen sehen. Drei Viertel der Untersuchungsteilnehmer waren der Meinung, dass der Einfluss des Führungsstils als Krisenauslöser in inhabergeführten Unternehmen besonders ausgeprägt ist (Abb. 5).

Frage: Wo ist der Einfluss des Führungsstils des Managements auf das Entstehen einer Krise Ihrer Meinung nach größer?

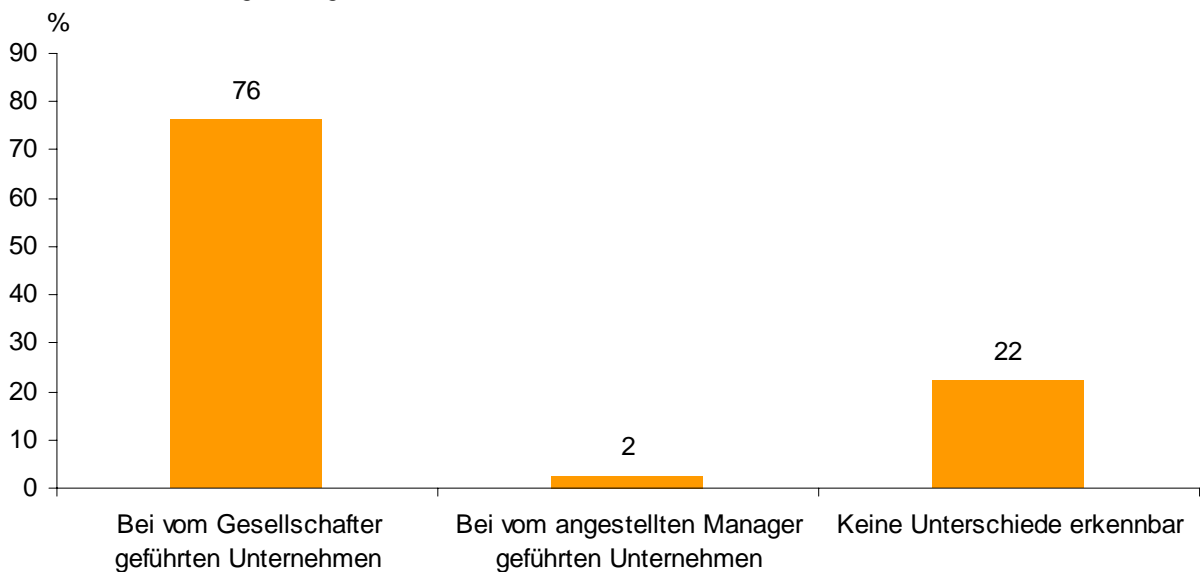


Abb. 5: Einfluss des Führungsstils bei unterschiedlichen Unternehmenssituationen

Neben der Frage, ob der Führungsstil Einfluss auf die Krisenentstehung hat, ist vor allem interessant, welche Ausprägungen von Führungsstilen das Entstehen von Krisen in besonderem Maße begünstigen. Literatur und Praxis beschreiben eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägung von Führungsverhalten. Für die vorliegende Untersuchung wurden Führungsstile zugrunde gelegt, die besonders häufig vertreten sind und sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Dies erleichtert den Untersuchungsteilnehmern die Festlegung im Rahmen der Fragestellung. Fünf unterschiedliche Führungsstile wurden in den Fragen zugrunde gelegt. (Abb. 6). Der autoritäre Führungsstil wurde, gefolgt vom patriarchalischen Verhalten,

als eindeutig am stärksten krisenfördernd eingeschätzt. Auch im demokratischen Führungsstil sieht eine Reihe von Untersuchungsteilnehmern ein latentes Krisenrisiko.

Frage: Welcher Führungsstil begünstigt Ihrer Meinung nach die Entstehung einer Krise besonders?

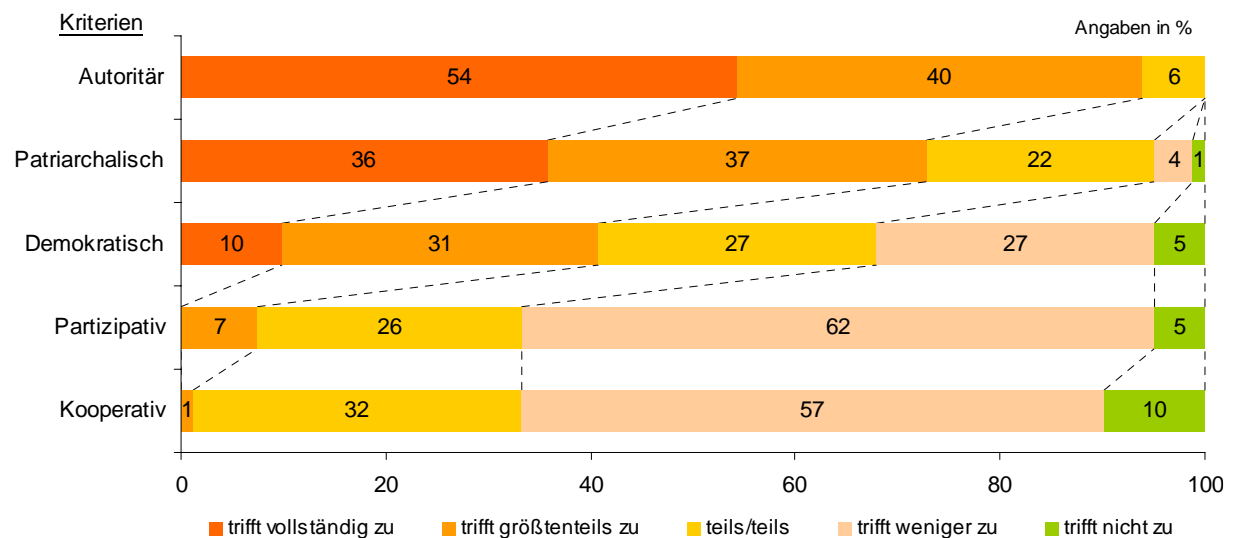


Abb. 6: Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf die Krisenentstehung

Angesichts des eindeutigen Antwortverhaltens stellt sich die Frage nach der tieferen Ursache für diese Einschätzung. Betrachtet man die Gemeinsamkeiten von autoritärem und patriarchalischem Führungsstil, so lassen sich verbindende Merkmale erkennen. Beide Führungsformen prägt die Abschottung gegen Meinungen Dritter. Meinungsbildung und Entscheidungsverhalten sind auf die Einzelperson in Gestalt des Führenden konzentriert. Dieser nimmt für sich in Anspruch, den richtigen Kurs für das Unternehmen zu kennen. Meinungen Dritter werden von ihm nicht eingeholt und in seine Entscheidungen einbezogen. Kontrollmechanismen zur Vermeidung von Fehlentscheidungen bestehen kaum oder überhaupt nicht. Die Mitarbeiter haben nur ausführende Funktion im Unternehmen.

Bei einer derartigen Konzentration von Entscheidungsmacht läuft der Führende Gefahr, dass er Risiken und deren wirtschaftliche Auswirkungen nicht rechtzeitig erkennt. Das Unternehmen ist darauf angewiesen, dass der Alleinentscheider in allen Fällen auch tatsächlich den richtigen Weg einschlägt. Je vielfältiger und komplexer die Entscheidungen sind, desto unwahrscheinlicher ist es, dass dies gelingt.

Beim demokratischen Führungsstil versteht sich der Führende als Koordinator einer Entscheidergruppe. Dies begünstigt das Einbringen unterschiedlicher Sichtweisen und reduziert das Gefahrenpotenzial einer Entscheidungsausrichtung auf eine Einzelperson. Der Zwang

zum Konsens, der diesen Führungsstil begleitet, ist jedoch von Nachteil. Er verlangsamt oder blockiert die Entscheidungsfindung. Dies mag einer der Gründe sein, warum die Untersuchungsteilnehmer dem Führungsstil ein erhöhtes Krisenrisiko zuordnen.

Partizipativer und kooperativer Führungsstil zeichnen sich durch Meinungspluralität im Vorfeld der Entscheidungsfindung aus. Dies schafft einen Kontrollmechanismus, der Fehlentscheidungen vorbeugt und den Eintritt von wirtschaftlichen Risiken zwar nicht verhindern, jedoch deutlich abmildern kann. Damit erklärt sich sicherlich die Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer, die diese Führungsformen nur in geringem Maße als Auslöser von Unternehmenskrisen sehen.

Fasst man die Untersuchungsergebnisse zur Krisenentstehung zusammen, so ergibt sich ein eindeutiges Bild, welche Unternehmen, Situationen und Verhaltensweisen in besonderer Art und Weise krisenanfällig sind. Ausgehend von der Einschätzung, dass der Führungsstil grundsätzlich Einfluss auf die Entstehung einer Krise hat, sehen die Teilnehmer Risiken vor allem bei inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen, in denen von der Unternehmensleitung ein autoritärer und patriarchalischer Führungsstil gepflegt wird.

3.2 Profil des erfolgreichen Krisenmanagers

Neben der Frage, in welchem Zusammenhang Krisenentstehung und Führungsstil stehen, befasst sich die Studie mit der Erkenntnisgewinnung, welche Ausprägung eines Führungsstils am besten geeignet ist, die Krise zu überwinden und welche Eigenschaften einen erfolgreichen Krisenmanager daher auszeichnen. Es ist davon auszugehen, dass diejenigen Eigenschaften, die einen erfolgreichen Manager prägen, sich auch zu einem großen Teil im Profil eines erfolgreichen Krisenmanagers wieder finden. Interessant sind daher vor allem die Prioritäten, die die Untersuchungsteilnehmer den Eigenschaften beimessen. Deren Antworten zeigen drei Schwerpunkte mit sich deutlich unterscheidender Gewichtung (Abb. 7).

Frage: Wie wichtig sind für Sie folgende Persönlichkeitsmerkmale für einen "starken" Krisenmanager?

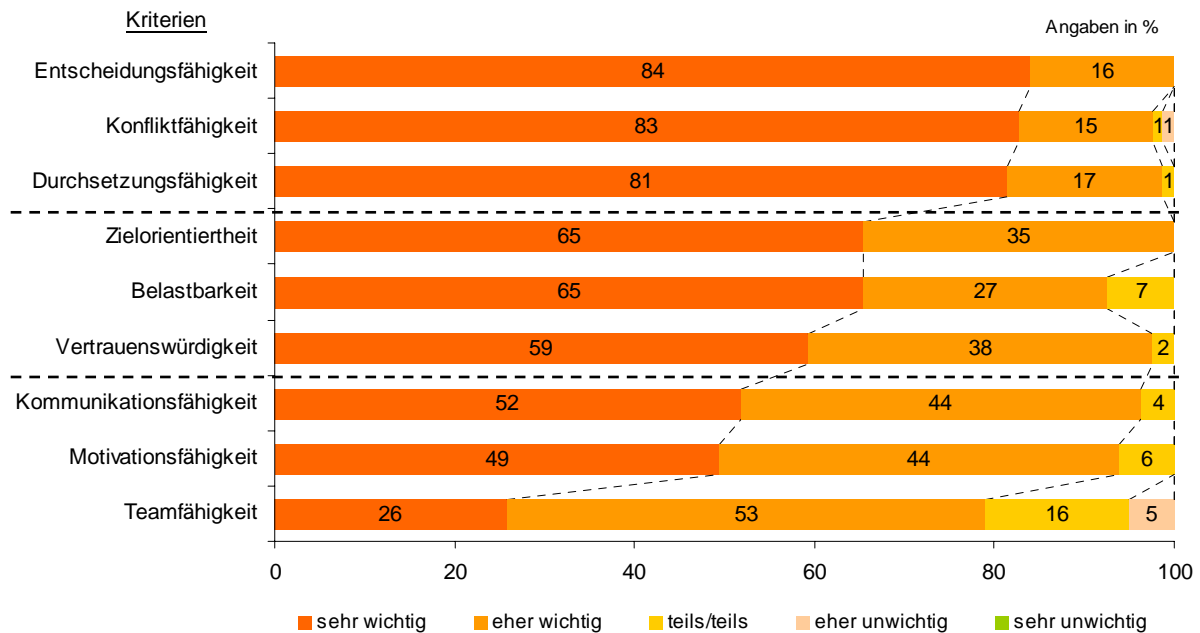


Abb. 7: Persönlichkeitsmerkmale starker Krisenmanager

Als besonders wichtig schätzen mehr als 80 % der Befragten Eigenschaften, die nach Innen und Außen offenkundige Führungsstärke demonstrieren. Entscheidungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit bestimmen nach Ansicht der Befragten das Profil eines Krisenmanagers. Die Bedeutung von Führungsattributen wie Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Teamfähigkeit, denen ansonsten sehr hohe Bedeutung beigemessen wird, steht in Krisensituationen aus Sicht der Befragten hinter den Ausprägungen der Führungsstärke zurück.

Im Rahmen der Studie wurde explizit auf die Kommunikationseigenschaften der Krisenmanager eingegangen. Ein Krisenmanager muss sich in einer Krisensituation mit einer Vielzahl von Stakeholdern auseinandersetzen. Ausgehend von der Hypothese, dass dafür entsprechende Kommunikationsfähigkeiten unerlässlich sind, wurde nach den Eigenschaften gefragt, die die Kommunikation eines Krisenmanagers auszeichnen soll. In den Vordergrund stellen die Befragten mit weitem Abstand Seriosität und Glaubwürdigkeit (Abb. 8). Faktenorientierung und Zeitnähe der Kommunikation sind weitere wesentliche Anforderungen an das Kommunikationsverhalten.

Frage: Welches Kommunikationsverhalten zeichnet einen erfolgreichen Krisenmanager aus?

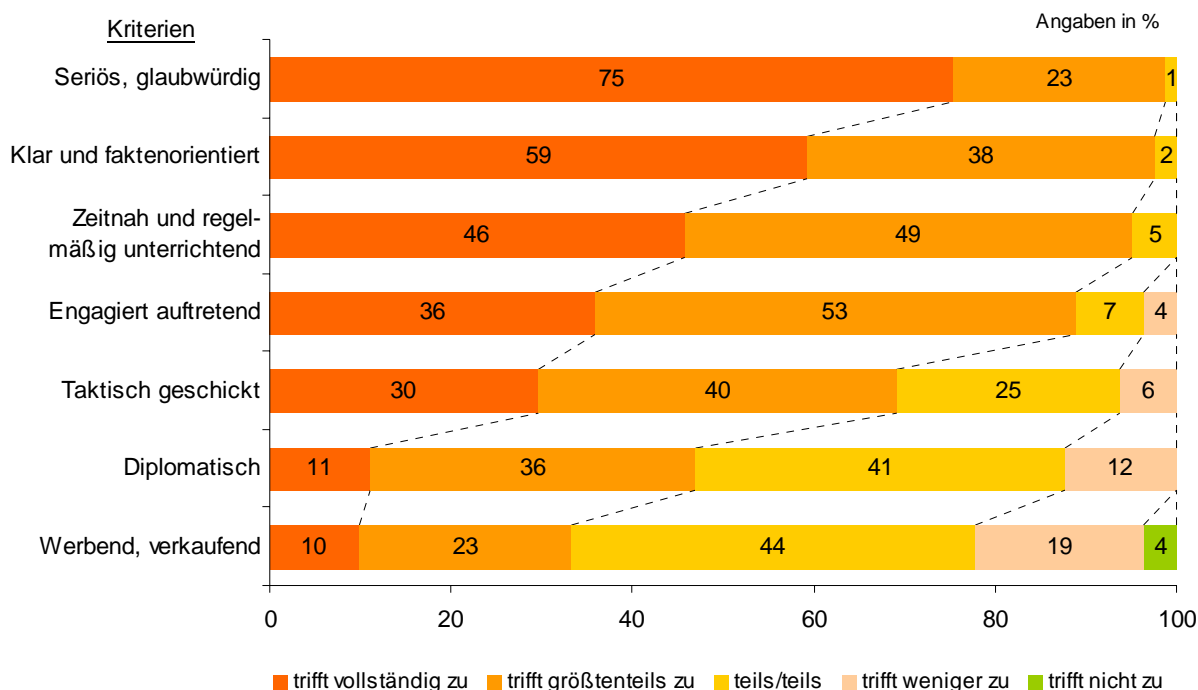


Abb. 8: Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von Krisenmanagern

Geringe Bedeutung messen die Befragten Eigenschaften wie taktischem Verhalten, Diplomatie oder einem werbenden Auftreten bei. Die Eigenschaften, die die Befragten erwarten, sind sicherlich von den Erfahrungen geprägt, die sie im Vorfeld der Krise machen. Die Kommunikation wird oft als wenig glaubwürdig und faktenorientiert empfunden. Ein Krisenmanager muss daher genau auf den Gebieten punkten, auf denen die Stakeholder zuvor negative Erfahrungen gemacht haben.

3.3 Typologien von Krisenmanagern in der Praxis

Verdichtet man Merkmale von Führungsverhalten zu bestimmten Kombinationen, so entsteht ein Bild unterschiedlicher Typologien von Krisenmanagern. Auf Basis der Erfahrungen von TAC Consulting aus einer Vielzahl von Sanierungsprojekten, in denen Krisenmanager und ihr Verhalten zu beobachten waren, wurden vier Kategorien gebildet:

- Autoritärer Rambo
- Hemdsärmeliger Macher
- Kühler Entscheider
- Diplomatischer Veränderer

Diese bildeten mit einer Darstellung der dahinter stehenden Merkmalskombinationen die Basis für die Fragestellungen, welchen Typus von Krisenmanager die Befragten in ihrer Tätigkeit besonders häufig angetroffen haben. Als autoritärer Rambo wird ein Manager betrachtet, der sich kaum an bestehenden Unternehmensstrukturen orientiert und Entscheidungen alleine auf Basis des eigenen Urteilsvermögens trifft, ohne Mitarbeiter einzubeziehen. Der hemdsärmelige Macher agiert ähnlich wie der autoritäre Rambo, jedoch mit deutlich höherer Motivationswirkung bei den Mitarbeitern. Er zeichnet sich durch eine pragmatische Herangehensweise aus. Den kühlen Entscheider prägt hohe Entscheidungsgeschwindigkeit auf Basis von Daten, Fakten und Informationen. Seine Entscheidungen sind sachorientiert und weniger personenbezogen. Er wirkt gegenüber den Mitarbeitern distanziert. Der diplomatische Veränderer zeigt politisches Gespür, indem er Interessengegensätze überbrückt. Verhandlungsgeschick und Kommunikationseigenschaften sind weitere wichtige Merkmale dieses Managertyps.

Von allen vier Managertypen haben die Befragten den hemdsärmeligen Macher mit Abstand am häufigsten angetroffen, gefolgt vom kühlen Entscheider. Autoritärer Rambo und diplomatischer Veränderer spielen in den Erfahrungen der Befragten eine deutlich untergeordnete Rolle (Abb. 9).

Frage: Welchen Krisenmanagertypus haben Sie besonders häufig angetroffen?

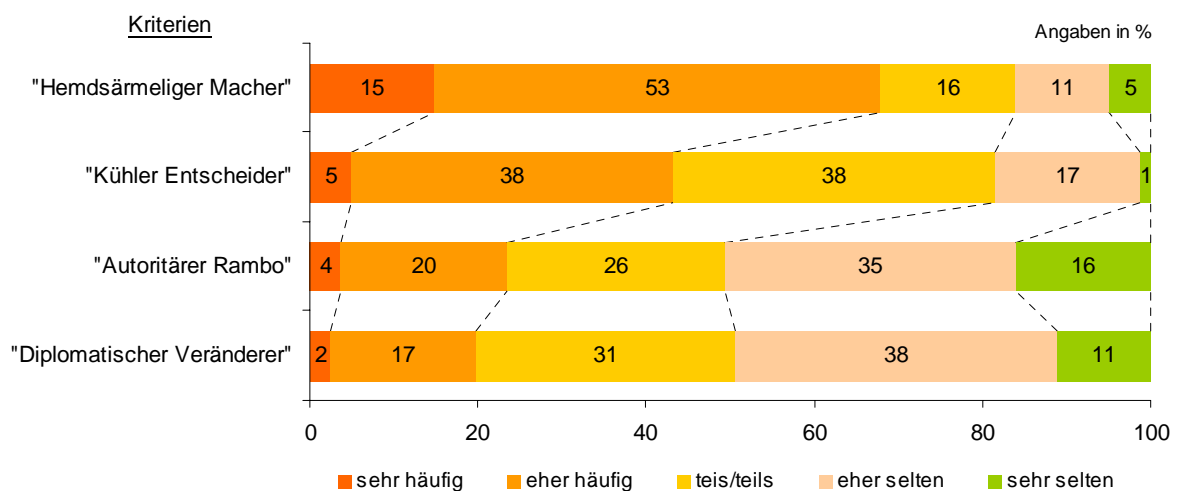


Abb. 9: Häufigkeit von Krisenmanagertypen in der Praxis

Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Herangehensweisen. Aus diesem Grunde wurden die genannten Typologien in Kontext zu verschiedenen Situationen und Krisenintensitäten gestellt. Die Befragten sehen in einer differenzierten Sicht auch Einsatzfelder und Situationen, in denen Managertypen ihre Wirkung entfalten können, die in der Einschätzung der Studienteilnehmer ansonsten eher unterrepräsentiert sind. Insgesamt dominiert in allen dargestellten Situationen der kühle Entscheider. Im Falle schneller Kostensenkungserfordernisse wird dem autoritären Rambo jedoch der Vorzug gegeben. Besonders geeignet für kleinere Unternehmen erscheint den Befragten der hemdsärmelige Macher, während bei größeren Unternehmen der kühle Entscheider die Herausforderungen am besten bewältigt (Abb. 10).

Frage: Welche Herausforderungen erfüllt Ihrer Meinung nach der jeweilige Krisenmanagertyp besonders gut?

Herausforderungen	Besonders geeignet	Weniger geeignet
Insolvenz abwehren	Kühler Entscheider (n = 45)	Autoritärer Rambo (n = 10)
Operative Probleme lösen	Kühler Entscheider (n = 46)	Autoritärer Rambo (n = 11)
Kosten schnell senken	Autoritärer Rambo (n = 49)	Diplomatischer Veränderer (n = 1)
Strukturelle und strategische Veränderungen bewirken	Kühler Entscheider (n = 47)	Autoritärer Rambo (n = 4)
Mitarbeiter motivieren	Diplomatischer Veränderer (n = 57)	Autoritärer Rambo (n = 0)
Größere Unternehmen restrukturieren	Kühler Entscheider (n = 60)	Autoritärer Rambo (n = 8)
Kleiner Unternehmen restrukturieren	Hemdsärmeliger Macher (n = 62)	Diplomatischer Veränderer (n = 11)

Abb. 10: Unternehmenssituationen und dafür besonders geeignete Managertypen

3.4 Führungsaufgaben eines Krisenmanagers

Der Führungsstil eines Managers beschreibt, in welcher Art und Weise er seine Aufgaben und Funktionen erfüllt. Die Betrachtung der Führungssituation wäre unvollständig, wenn man nicht auch die Aufgabeninhalte einbeziehen würde. Die Art und Weise der Führung muss mit den Aufgabenstellungen harmonieren. Als eindeutigen Schwerpunkt sehen die Befragten

das Treffen erforderlicher Entscheidungen und die Zusammenarbeit mit den externen Gläubigern. Dieses Ergebnis überrascht aufgrund der großen Anzahl von teilnehmenden Banken an der Untersuchung nicht. Das Erarbeiten von Konzepten und Planungen tritt in der Bedeutung hinter die beiden zuvor genannten Aufgaben bereits deutlich zurück. Dies verwundert nicht, da in den meisten Krisenfällen eine externe Sanierungsberatung eingeschaltet ist, deren Schwerpunkt im konzeptionellen Bereich liegt.

Frage: Was sind die wesentlichen Führungsaufgaben des Krisenmanagers?

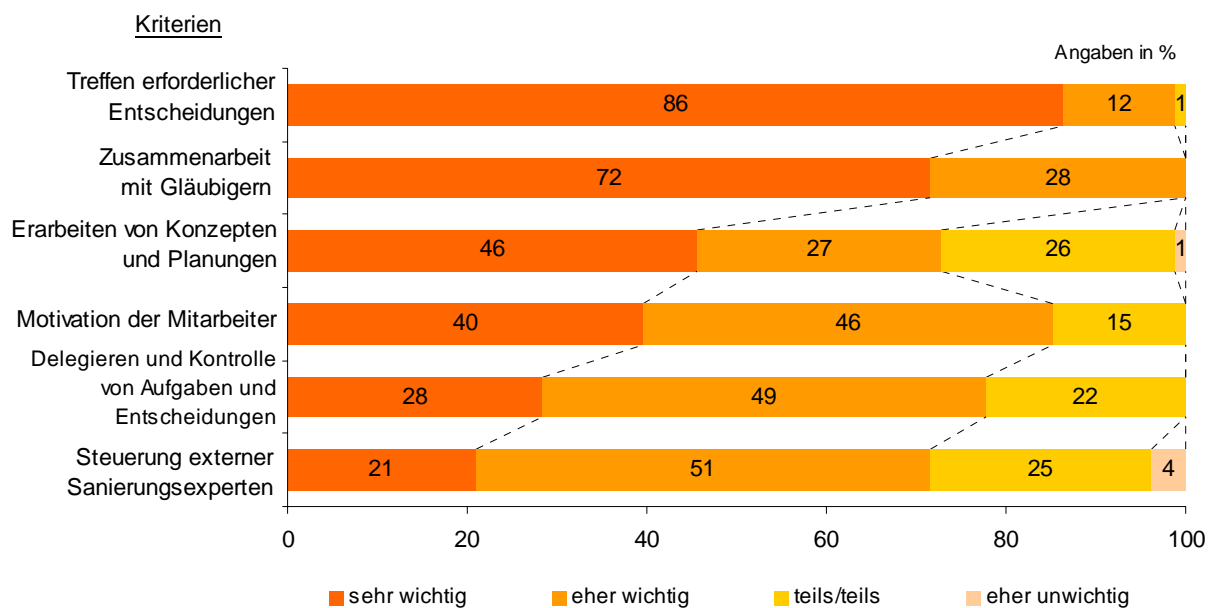


Abb. 11: Wesentliche Führungsaufgaben eines Managers in der Krise

Bei einer Krisenbewältigung muss eine Vielzahl von Beteiligten an einem Strang in dieselbe Richtung ziehen. Dies betrifft sowohl interne wie externe Akteure. Diese sind als formelles oder informelles Sanierungsteam zu betrachten, dessen Führung dem Krisenmanager obliegt. Er kann in dieser Aufgabenstellung unterschiedliche Funktionen erfüllen. Die Befragten sehen vor allem das Setzen von Zielen und Meilensteinen als wesentliche Herausforderung für den Krisenmanager. Die Herbeiführung von Einvernehmlichkeit und Harmonisierung unterschiedlicher Interessenlagen hat hingegen nur eine nachrangige Bedeutung (Abb. 12).

Frage: Welche Merkmale sind für den Krisenmanager als Leiter des "Sanierungsteams" wichtig?

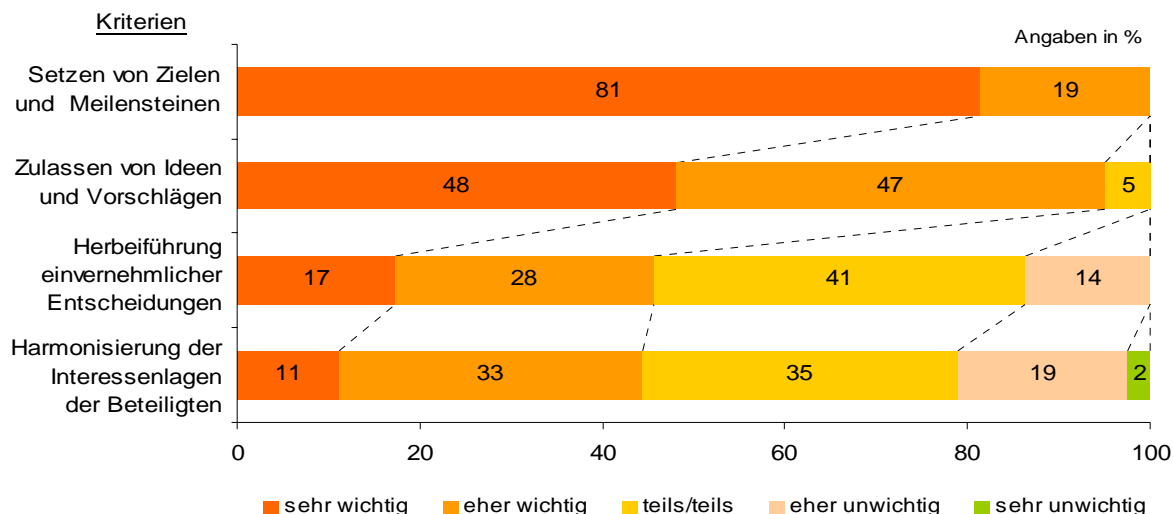


Abb. 12: Der Krisenmanager als Leiter des Sanierungsteams

Da die Krisenbewältigung eine Aufgabe ist, die unterschiedliche inhaltliche Kompetenzen erfordert, stellt sich die Frage, welche Personengruppen vom Krisenmanager bei seiner Aufgabenerfüllung einzubinden sind. Die Befragten sehen bei der Krisenbewältigung vor allem die Zusammenarbeit mit der externen Sanierungsberatung gefolgt vom Linienmanagement des Unternehmens im Vordergrund. Der Krisenmanager steht damit an der Schnittstelle zwischen dem konzeptionell ausgerichteten Dienstleister und den internen Kapazitäten, die seine Entscheidungen umsetzen müssen. Aufsichtsgremien, Wirtschaftsprüfer und Belegschaftsvertreter folgen mit entsprechendem Abstand.

Frage: Inwieweit ist die Einbindung folgender Personen(-gruppen) in das Sanierungsteam besonders zielführend?

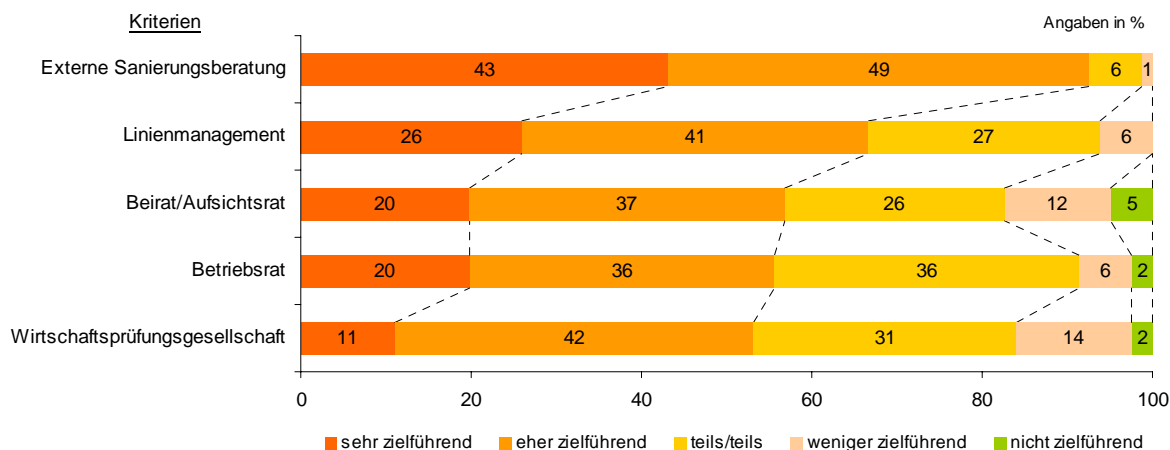


Abb. 13: Einbindung unterschiedlicher Personengruppen in den Sanierungsprozess

Die Existenz qualifizierter personeller Ressourcen und ausgeprägtes Sanierungs-Know-how sind für jeden Turn Around eine zwingende Voraussetzung. Die Mehrzahl der Befragten sieht personelle Probleme in diesem Bereich dadurch gelöst, dass das Unternehmen eine Managementberatung hinzuzieht. An zweiter Stelle steht die zeitweilige Verstärkung des Managements mit externen Kapazitäten. Anders als zu erwarten rangiert der Managementaustausch nur an dritter Stelle der Optionen. Dies kann unter Umständen auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass dies angesichts der hohen Anzahl inhabergeführter Unternehmen oft schwierig durchzusetzen ist.

Frage: Mit welcher Häufigkeit werden personelle Maßnahmen zur Krisenbewältigung ergriffen?

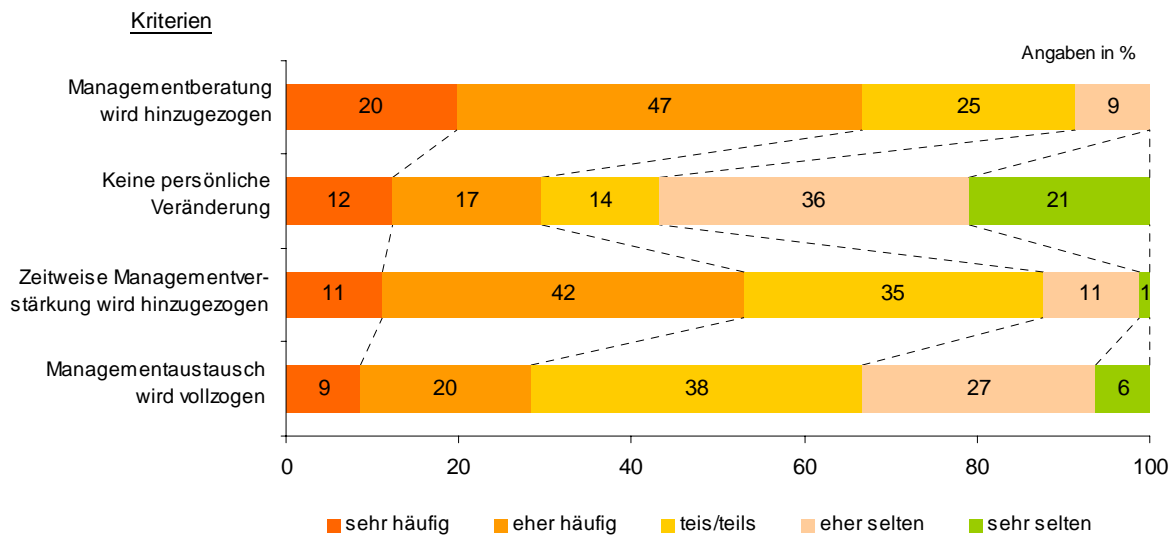


Abb. 14: Personelle Maßnahmen zur Krisenbewältigung

Im Rahmen einer offenen Frage wurden die Teilnehmer zur Abgabe von Kommentaren und Anmerkungen zum Thema Führung in der Krise aufgefordert. In der Mehrzahl der Antworten bekräftigten die Teilnehmer die Sichtweisen, wie sie in den gestützten Fragen erhoben wurden. Zusätzlich wurden folgende Eigenschaften als wesentliches Merkmal von Führungsstärke in der Krise gesehen:

- Die Fähigkeit, schwierige Sachverhalte in kurzer Zeit zu erfassen
- Die Befähigung, komplexe Sachverhalte in einfacher Form darzustellen
- Die Fähigkeit, den Überblick zu behalten
- Das Bewahren innerer Ruhe und Gelassenheit trotz der angespannten Situation
- Konsequenz im Entscheiden und Handeln
- Kein Zurückweichen vor unangenehmen Wahrheiten, Gesprächen und Entscheidungen

Diese Anmerkungen ergänzen sowohl die fachlichen wie die sozialen Fähigkeiten, die zur Führung eines Krisenunternehmens als wichtig angesehen werden.

4 Weiterführende Informationen

Sollten Sie in Hinblick auf den Untersuchungsaufbau und die Ergebnisse weiterführende Informationen wünschen, so können Sie sich gerne an uns wenden:

Dr. Günter Lubos

Rosental 6

80331 München

Telefon: 089 52302-01

Telefax: 089 52302-150

E-Mail: koerber@tac-consulting.de

Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, Managementliteratur kostenlos zu bestellen. Folgende Unterlagen können über unsere Homepage

<http://www.tac-consulting.de/publikationen.php>

bezogen oder als pdf-Datei heruntergeladen werden:

- Broschüren/Workpaper
- Branchenexposés
- Studienergebnisse