

## Zurück in die Zukunft

### Unternehmenskultur und Sanierungsmanagement

**Unternehmer** kommt von **unternehmen**, etwas anpacken. Der Wille zur Veränderung, Entscheidungsfreude und Kreativität prägen eine innovative **Unternehmenskultur** und nicht Stillstand und Unterlassen.

Die Mehrzahl von Unternehmenskrisen resultiert deshalb auch nicht aus fehlerhaften Entscheidungen, sondern aus nicht getroffenen. Das Festhalten an Gewohntem, Multiplizieren von Bewährtem und Orientieren an Erfolgen der **Vergangenheit** schafft trügerische Sicherheit, „Wen die Götter bestrafen wollen, dem schenken sie 100 Jahre Siege“. Typisch für Unternehmen in der Krise ist eine ausgeprägte Rückwärtsorientierung und Kultur der **Konfliktvermeidung**. Harmonie ist eine Droge, denn sie blockiert Veränderung.

Gerade moderne, innovative Unternehmen sind angewiesen auf den offenen Dissens und eine organisierte **Streitkultur**. Nicht Harmonie treibt die Dinge voran, Fortschritt braucht den Konflikt. Viele Unternehmen belohnen stattdessen konfliktvermeidendes Verhalten. Teamgeist wird beschworen, Anpassungsverhalten gefördert und Beziehungsmanagement gepflegt. Das Ergebnis sind konformistische Führungssysteme, konturlose Organisationen und mutloses Managementverhalten. Anonyme Mehrheitsmeinungen dominieren konkrete Minderheiten. Anstatt **Vielfältigkeit** zu integrieren wird sie bis zur Gleichförmigkeit assimiliert. Der Gutmensch bestimmt den Takt und lässt keinen anderen Rhythmus zu. Doch was passiert, wenn dieser Rhythmus „aus dem Takt“ gerät, die **Unternehmenskrise** eintritt?

**Stillstand stoppen,  
Kreativität fördern**

**Mutig entscheiden**

**Konstruktive  
Veränderungskultur  
entwickeln**

Im **Rückspiegel** betrachtet, ist man sich keiner Schuld bewusst. Regelmäßig liegt es an den Anderen, dem Markt, den Wettbewerbern, den Geldgebern oder einfach dem Staat. Wagenburgen zur Selbstverteidigung werden errichtet und **Sanierungsmaßnahmen** bevorzugt, die sich an Erfolgen der Vergangenheit orientieren. Die strategisch durchaus richtige Entscheidung einer „Rückkehr zu den Kernkompetenzen“ wird dabei fehlinterpretiert. Eine wirkliche Rückkehr ist nur möglich, wenn die ursprünglichen unternehmerischen Fähigkeiten wieder hergestellt werden. Unternehmen in der Krise haben die einmalige Chance für ein **Corporate Comeback**, weil alles geht. Jeder Fehler ist Anlass zur Reflexion, bildet eine Chance für Veränderung und fordert zum Querdenken auf. Ein professionelles **Krisenmanagement** fördert Meinungsvielfalt, mutige Entscheidungen und konsequentes Handeln. Alle nachhaltig erfolgreichen Sanierungsfälle beweisen die Bedeutung der Unternehmenskultur in der Krise. Nur wenn dies alle Stakeholder erkennen und aktiv aufgreifen, wirken **Sanierungsprozesse** auch nachhaltig.

Externe Berater sollten dazu nicht nur Konzepte liefern, sondern das Management aktiv begleiten. Im besten Falle direkt in Linienverantwortung als CRO und damit als aktiv Mitwirkender. In einer Umfrage von CIC Consultingpartner mit mehr als 300 sanierungserfahrenen Teilnehmern im vergangenen Jahr wurde die wichtige Rolle des CRO in dieser Frage bestätigt. Der **Sanierungserfolg** wird demnach zukünftig immer stärker im aktiven Management einer Veränderungskultur liegen.

**CIC Consultingpartner** setzen sich dafür ein.

Norbert Strecker

**Neue Wege gehen**

**Veränderungschancen  
konsequent nutzen**

#### Literaturempfehlung:

- Expertendialog: Führungsaufgabe Sanierung, CIC 2012
- Die Weichmacher, das süße Gift der Harmoniekultur, Thomas Vasek, 2011
- Diktatur der Gutmenschen, Boris Grundl, 2010
- Investment Clubs and the New Investor Populism, Brooke Harrington, 2011