

## **Leadership für die Chancen in der Krise**

Durch Miss-Leadership wurde die Banken- und Finanzkrise herbeigeführt. Um sie zu meistern und ihre Chancen zu nutzen, ist echte Leadership nötig, nämlich ein Handeln, das radikal verschieden von der herkömmlichen Art ist. Das Wort „Leadership“ sollte zurückhaltend verwendet werden. Der inflationäre und meist unüberlegte Gebrauch des Wortes im Deutschen rührt schlicht von einem Übersetzungsfehler her, der Konfusion stiftet. Im Englischen findet man den Begriff „Leadership“ in Zusammenhang mit Management höchst selten.

In der Krise kann sich aber jenes Handeln zeigen, für das man das Wort „Leadership“ reservieren sollte, denn in guten Zeiten ist Leadership meistens nicht nötig. Leadership, die auch in Krisen funktioniert, hat kaum etwas gemeinsam mit den häufig naiven Vorstellungen aus der Schönwetter-Zeit. Krisen meistern und die mit ihnen immer auch aufkommenden Chancen nutzen, ist eines der herausragenden Kennzeichen von Menschen, die von anderen als Leader angesehen werden.

## **Was tun in der Krise**

Eine der brauchbaren Definitionen von Leadership lautet: *Ruhe im Sturm bewahren*. Das kann nur, wer sich darauf vorbereitet hat.

Eine Deflationskrise gehört zu den komplexesten Situationen, unter anderem deshalb, weil sie für die meisten absolut unbekannt, unbegreifbar und undurchschaubar ist. Plötzlich scheint nichts mehr zu funktionieren. Man steht in einer Welt, in der buchstäblich alles spiegelbildlich verkehrt zu sein scheint. Wo andere nur Schwierigkeiten sehen, vermögen echte Leader jedoch die günstigen Möglichkeiten wahrzunehmen. Sie haben sich selbst und ihre Unternehmen darauf vorbereitet, die Chancen zu nutzen die Krise im positiven Sinne zu meistern. Im Kern unterscheiden sich Krisen-Leader durch das, was sie sehen, was sie ernst nehmen und wie sie handeln. Nicht, wer jemand ist und welche Eigenschaften er hat, ist wesentlich, sondern was er tut.

## **Mentale Vorbereitung**

Menschen, die als Leader gelten, sind anderen immer ein paar Schritte voraus. Sie haben die nächsten Schritte schon durchdacht, während die anderen noch dabei sind, die bisherigen zu vollziehen.

Am besten sind naturgemäss jene vorbereitet, die eine Krise schon erlebt und durchgestanden haben. Nicht immer ist das möglich. Der zweitbeste Weg ist mentale Vorbereitung. Das bedeutet, sich geistig mit Krisen auseinanderzusetzen, Berichte über frühere Krisen zu lesen und Biographien von Menschen zu studieren, die Krisen erfolgreich bewältigt haben. Mentale Vorbereitung heisst vor allem, sich den möglichen Ablauf einer Krise vor dem geistigen Auge immer wieder vorzustellen, diesen wie einen Film ablaufen zu lassen und sich selbst in der Situation agieren zu sehen. Möglicherweise als einziges Lebewesen hat der Mensch die Fähigkeit sich etwas vorzustellen und es gedanklich durchzusimulieren. Diese Fähigkeit gilt es zu nutzen. Für Sportler, Musiker und Schauspieler gehört diese Methode zum Standardrepertoire ihrer Vorbereitung. Im Sport nennt man das „*vorwegnehmende Bewegungsvorstellung*“. Diese Methode ist es, die Personen die innere Ruhe zu gewinnen gibt, wenn sie Hochleistung unter Stress erbringen müssen und wenn es auf punktgenaue Leistung ankommt.

## **Contrarian Thinking: Was alle für wahr halten, ist eher falsch als richtig**

Es gibt eine fast unwiderstehliche Tendenz für die meisten Menschen, sich der Mehrheit anzuschliessen. Für Führungskräfte ist das gefährlich. Echte Leader tun das Gegenteil. Nachweislich ist die Meinung der Mehrheit fast nie richtig. Historisch waren es einzelne Köpfe, die die Fehler in den Mehrheitsmeinungen entdeckten, wie etwa Kopernikus und Galileo, aber auch Peter Drucker und Gunnar Heinsohn. Sie waren oder sind, was man Contrarian Thinkers nennt.

Auch der erfolgreiche Unternehmer ist ein Contrarian Thinker. Denn mit der Mehrheit zu schwimmen bringt selten unternehmerischen Erfolg. Schon gar nicht gründet sich darauf Leadership, weder Market- noch Quality Leadership. Topmanager müssen die Kraft haben, sich vom Mainstream zu lösen, diesen von einer übergeordneten Warte aus kritisch zu prüfen und unter Umständen genau dagegen zu handeln. Das ist eines der selten erwähnten Fundamente für echte Leadership. Wenn alle Welt „weiss“, dass z. B. der Ölpreis nur weiter steigen kann, und dafür tausend gute Gründe von all jenen angegeben werden, von denen man vorher nie vernommen hatte, dass sie Experten für den Ölmarkt sind, dann bereiten sich Contrarian Thinkers auf das Gegenteil vor. Gut möglich, dass der Preis für Öl nämlich seinen Höhepunkt erreicht hat, und sich eine Chance auftut, auf sinkende Preise zu setzen. Und wenn alle „wissen“, dass die Rohstoffe knapp werden, weil sie so teuer sind und als Folge dessen allgemeine Hungersnöte bevorstehen, dann stellen sie die wichtigste Fragen, nämlich: „*Stimmt denn das?*“ Dann gehen sie hin und prüfen die Lagerbestände...

## **Reflexe umprogrammieren**

Keine Krise verläuft wie die andere. Aber es gibt doch Typen von Krisen und sich wiederholende Verlaufsmuster. Zum Beispiel verläuft eine Liquiditätskrise im Unternehmen anders, als eine Deflationskrise, wie sie jetzt wahrscheinlich ist. Eine Deflationskrise ist das genaue Gegenteil dessen, was heutige Führungskräfte bisher erleben konnten. Weltweit spielte sich die letzte von 1929 – 1933 ab. Selbst konjunkturelle Rezessionen, weit entfernt vom Ausmass deflationärer Krisen, konnten bisher noch gar nicht so viele Führungskräfte erleben. Der jüngste Fall ist der Rückgang der Börsenkurse von Mai 2000 bis in das Jahr 2003 hinein, mit den damaligen grossen Firmenschieflagen, wie Credit Swiss, Allianz, Zürich Gruppe, Deutsche Telecom, um einige der bekanntesten zu nennen. Ausserdem wird man sich auch noch dunkel an die Gross-Abstürze der New Economy Highflyers erinnern. Das bedeutet, dass die Reflexe der meisten Manager nicht funktionieren, sondern umprogrammiert werden müssen. Es ist wie mit dem Autofahren in England. Keiner unserer Reflexe funktioniert dort. Jedes einzelne Fahrmanöver muss bewusst überlegt werden, um Fehler zu vermeiden. Man ist langsam, und es dauert unter Umständen mehrere Tage, bis sich so etwas wie Routine langsam herausbildet. Mentale Vorstellung im Voraus hilft auch hier. Besonders wichtig ist es aber, den möglichen Krisenverlauf gründlich zu studieren. Was aktive Manager bisher erleben konnten, ist wachsende Wirtschaft mit moderater Inflation. Hier wissen wir genau, was richtiges Handeln ist und müssen nicht lange nachdenken. Deflation hingegen ist schrumpfende Wirtschaft mit sinkenden Preisen in allen Wirtschaftssegmenten.

## **Kennzeichen einer Deflationskrise**

Deflation heisst sinkende Preise. Diese sinken aber natürlich nicht im Gleichschritt. Manche steigen sogar noch eine Weile, wie zurzeit viele Rohstoffpreise. Dadurch darf man sich nicht täuschen lassen. In den meisten Segmenten sind die Preise schon heute rückläufig. Die Finanzkrise ist ja zuvorderst durch sinkende Immobilienpreise ausgelöst worden, was wiederum durch die Zahlungsunfähigkeit der Hypothekenschuldner verursacht ist. Wären dort die Preise weiter gestiegen oder wenigstens stabil geblieben, wäre nichts passiert. So können also Preise in einem Segment bereits dramatisch sinken (das heisst, wie bisher noch nicht erlebt und scheinbar nie möglich), während sie in anderen Segmenten noch steigen. Untrügliches Kennzeichen für die Gefahr einer Deflation ist der sogenannte Credit-Crunch, eine Schulden-Logik, wie Zwangs-Liquidation von Schulden und das dadurch erzwungene Verkaufen von Aktiva. Ein ernst zu nehmendes Signal ist auch, dass die Edelmetallpreise zu sinken begonnen haben, obwohl sie doch eigentlich das Gegenteil tun müssten, und bis vor kurzem doch „alle Welt wusste“, dass Gold nur nach oben gehen könne. Preise sinken aber nie linear. Es geht im Zick-zack nach unten. Gerade in Bearmarkets gibt es immer wieder feuerwerksartige Kurs-Rallyes, die man Bull-Traps nennt. Das sind die Fallen, in die jene tappen, deren Reflexe noch nicht umprogrammiert sind, und die noch nicht wissen, dass die Börsen nicht den Zweck haben, möglichst viele Leute reich zu machen, sondern eher das Gegenteil. Das wirkliche Problem sind aber nicht die sinkenden Preise, sondern die auf den Assets liegenden Schulden. Ausserdem: Solange die Kosten im Unternehmen schneller sinken, als die Verkaufspreise, ist die Firma erfolgreich. Dieses sicherzustellen, ist die Aufgabe des Krisenmanagements. Sich selbst und das Unternehmen darauf vorzubereiten, ist die Herausforderung für Leadership.

## **Arbeiten mit Prämissen statt Prognosen**

Mit üblichen Prognosen ist der Sache nicht beizukommen, weil man die Zukunft nicht vorhersehen kann. Hier greift eine andere Methode, die ich seit mehr als 20 Jahren anwende. In der Praxis habe ich sie selten angetroffen und jüngeren Consultants scheint sie unbekannt zu sein. Man arbeitet mit Prämissen, das heisst, man unterstellt eine Situation ohne diese weiter zu hinterfragen, und leitet dann die Konsequenzen daraus ab. Gerade in den Prämissen– nicht in den Prognosen - liegt der entscheidende Aspekt der mentalen Vorbereitung.

Das Thema ist nämlich nicht, ob eine Deflation kommt, sondern wie das Unternehmen dasteht, wenn sie kommt, und was daher schon heute zu tun ist. Wie das Wetter wird, ist oft schwer oder gar nicht vorherzusehen. Also muss die Frage lauten, in welcher Situation man sein wird, falls es zu einem Wettersturz kommt.

Diese Methode ist risikofrei, was selten gesehen wird. Kommt nämlich die Deflation nicht, hat man sich zwar etwas zu viel Gedanken gemacht. Aber daran geht keine Firma zugrunde. Kommt sie aber doch, gehört man zu den Wenigen, die vorbereitet sind, und schon im Voraus überlegt, allenfalls auch trainiert haben, was richtiges Handeln dann ist.

## Positiv denken

Führungskräfte, die zum ersten Mal begreifen, was eine Deflation wirklich bedeutet, werden nervös, und nicht wenige sind schon in eine mittlere Panik geraten, weil ihnen plötzlich bewusst wird, auf welchem Pulverfass sie sitzen, nicht nur als Manager, sondern auch privat. Panik ist zwar nicht nötig, wohl aber Klarsicht, Ernsthaftigkeit und nüchterne Logik. Nun gilt es, in der Krise die Chancen zu entdecken. Mit „Positiv denken“ meine ich nicht die Scharlatanerie, die damit leider zu häufig, ja regelmässig verbunden ist. Positives Denken kann niemals Berge versetzen, wie viele behaupten, denn dafür braucht man Bulldozer. Es kann aber unsere Einstellung zu den Bergen verändern: Sehen wir Gefahren oder sehen wir Chancen. Auch zur Scharlatanerie gehört die Behauptung, dass in jeder Krise eine Chance liege. Mein Umgang mit dem Grundsatz des „Positiv Denkens“ ist anders. Ob in Krisen generell auch Chancen sind, kann man nicht wissen. Falls aber Chancen bestehen, dann wird nur der sie finden, der auch nach ihnen sucht, weil er positiv denkt.

In Deflationskrisen gibt es nun aber ganz sicher Chancen, und zwar die grössten, und solche, die niemand entdecken kann, der sie nicht studiert hat und mental nicht vorbereitet ist. Niemals kann man so günstig kaufen, wie am Tiefpunkt der Deflation. Diesen erkennt man meistens daran, dass alle nur noch verkaufen und niemand mehr kaufen will. Wenn der Pessimismus am grössten ist und alle nur noch schwarz sehen, dann nähert sich der Tiefpunkt. Eile ist meistens nicht geboten, man kann durchaus abwarten, bis eine erste Aufwärtsbewegung einsetzt, die am Anfang meistens zögerlich ist. Dann ist es Zeit für Immobilien, Aktien und die Übernahme von Konkurrenzunternehmen. Man beachte, dass ich nicht von Kaufen spreche, sondern von Übernehmen. Konkurrenten, die die Lage mangels Vorbereitung nicht beurteilen können, sind häufig darauf angewiesen, dass ihnen die Firma überhaupt jemand abnimmt.

## Die richtige Unternehmenspolitik machen

Wie man sieht, besteht echte Leadership darin, die richtige Unternehmenspolitik für die herrschende Lage zu machen. Man muss rechtzeitig die Kontrollmechanismen vornehmen. Das sind die unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen, mit denen die Richtung für das Unternehmen für jeden Mitarbeiter unmissverständlich vorgegeben wird. Und das ist die Methode, mit der man gerade die komplexesten Organisationen wirksam steuert indem man sie befähigt sich selbst zu steuern. Dazu gehört es, das Unternehmen beizeiten auf den richtigen Operations Modus einzustellen. Hier geht es um die rechtzeitige Aktivierung von Modus: Krise. Echte, wirksame und positive Leadership wird nicht durch blosse Persönlichkeitseigenschaften, sondern durch *richtige Politik* begründet. Erst richtige Politik führt zu Leadership, während falsche Politik zu Miss-Leadership führt. In der Staats- und Regierungspolitik ist das offensichtlich, wie Geschichte und Gegenwart mit vielen Beispielen belegen. Für die Wirtschaft gilt dasselbe. Richtige Unternehmenspolitik begründet Führerschaft in *zweifacher* Weise. Erstens, als Führerschaft des *Unternehmens* in seinen Tätigkeitsgebieten im Sinne von Markt-, Qualitäts- und Kosten-Führerschaft. Aber auch Leadership von Personen hat ihren Ursprung in richtiger Politik. Nicht, weil jemand ein Leader ist, verfolgt er eine richtige Politik, sondern umgekehrt, weil er eine richtige Politik verfolgt, wird er als Leader wahrgenommen.