

1 Schuldfrage – mein persönliches LEID-Bild

»Das, was ein Mensch in seinem Leben erreicht, wird ihm zugute gehalten – und für das, was ihm versagt bleibt, muss er die Verantwortung übernehmen. Scheitern wird zum individuellen Konflikt.«

Stefan Zahlmann

Ende 2011 stand ich da. Kein Unternehmen mehr, keine Mitarbeiter, keine Kunden, keine Zukunft, nichts. Was war passiert? Irgendwie konnte ich es noch nicht wirklich fassen. Vor vier Jahren noch erfolgreich, heute ohne Unternehmen? Wir haben doch eigentlich alles richtig gemacht: tolle Mitarbeiter, gute Kunden, eine kostengünstige Produktion und das Vertrauen der Banken. Die Voraussetzungen waren gut gewesen und dennoch hat es nicht geklappt.

1.1 Erklärungsnot

Was war passiert? Und warum ausgerechnet mir? Unzählige Stunden habe ich mit diesen Fragen verbracht, um zu verstehen, was gerade passiert war. Die objektiven Fakten waren klar: Umsatzeinbruch, Gewinneinbruch, angespannte Liquiditätsslage, Entlassungen, Kurzarbeit, intensives Liquiditätsmanagement, positiver Turnaround, kein zusätzlicher Liquiditätsbedarf, Kreditkündigung. Und danach eine erfolglose Vergleichsverhandlung mit der entscheidenden Bank, Insolvenz, Verkauf, Ende.

Soweit so gut. Aber was ist wirklich passiert? Worin lag der Sinn dieser Erfahrung? Ich wollte verstehen, warum so etwas passiert war, wie es dazu kommen konnte und welchen Zweck es hatte.

Und so kreisten meine Gedanken um die Frage, was tatsächlich geschehen war und was ich falsch gemacht habe? Wie konnte es überhaupt zu dieser Gesamtlage kommen? Inmitten höchster emotionaler Anforderungen und Belastungen waren dies sehr schwierige Fragen. Ein klares Denken war oft nicht möglich und so nahmen meine Gedanken auf der Suche nach Antworten, Gründen und Schuld ihren unkontrollierten Lauf.

Als uns der Umsatzeinbruch im Januar 2009 traf, war die Finanzkrise schon seit gut 1,5 Jahren akut, nur dass die Auswirkungen auf unsere Branche bis dahin noch nicht so richtig zu spüren waren. Glaubte ich damals. Ein kritischer Blick hätte mir bereits 2008 gezeigt, dass einige Frühindikatoren zumindest auf mögliche Risiken hingewiesen hatten und eine Vorbereitung auf eine mögliche Krise angesagt gewesen wäre. Stattdessen waren wir mit internen Qualitätsthemen beschäftigt, die uns Mehrarbeit und damit die Illusion der Vollbeschäftigung gegeben hatten. Wie konnte ich das übersehen? Wie konnte ich im Taumel des Rekordjahres 2007 und der Euphorie des Strategieprozesses im Jahr 2008 die Warnsignale übersehen und überhören? Den Umsatzrückgang von 3 Prozent im Jahr 2008 erklärten wir uns als Korrektur auf den starken Umsatzanstieg im Jahr 2007 und fanden natürlich auch gute Gründe, warum diese Korrektur jetzt ganz normal sei. In der Aufbruchstimmung einer neuen Strategie und interessanter Kooperations- und Kaufgespräche mit Marktbegleitern wollte ich die Krisenanzeichen nicht erkennen und habe Kritiker als Pessimisten abgetan.

Der Erfolg 2007 hat uns auch dazu verleitet, »alte« Probleme zu vernachlässigen, wie zum Beispiel zu hohe Lagerbestände, mangelnde Erfolge auf bestimmten Zielmärkten, eine teure Abhängigkeit von Agenten und Handelsvertretern, die wir uns trotz einer zahlenmäßig ausreichenden eigenen Verkäuferzahl »leisten«. Wir hatten ja Erfolg. Warum sollten wir etwas ändern? Ein guter Freund kam als Geschäftsführer zurück und ich war froh, dass ich eine Entlastung für den Vertrieb gefunden hatte.

Allerdings beließ ich wesentliche Entscheidungen und damit die Verantwortung weiterhin bei mir.

Die Konzentration der Aufgaben auf der obersten Führungsebene war für die Größe des Unternehmens zu hoch und schon lange nicht mehr angemessen. Dem Ausscheiden meines Vaters Ende 2003 und der Entlassung unseres langjährigen Controllers im Jahr 2006 folgte keine angemessene Neuausrichtung der Führung. Versuche, die Führungsebene über mich hinaus zu erweitern, scheiterten. Vielleicht wurden sie auch nie ernsthaft betrieben.

Das Thema Liquidität beschäftigte uns schon seit Jahren. Dem starken Umsatzwachstum seit 1999 war keine wesentliche Ausweitung der liquiden Mittel gefolgt. Hinzu kamen die Akquisitionen und Investitionen in der Ukraine und Tschechien sowie ein steigender Rohstoffbedarf, der in unserer Branche oft mit Vorauskasse zu bezahlen war. Die Maßnahmen zum Abbau von Lagerbeständen, zur Erhöhung des Umschlags und zur Verkürzung unserer Zahlungsziele gegenüber Kunden zeigten etwas, aber keine durchschlagende Wirkung.

Und trotzdem entwickelten wir uns weiter, konnten unsere Umsätze steigern, haben in der Ukraine eine Produktion mit über 200 Mitarbeitern erfolgreich in Betrieb genommen und unser Sortiment um Halbfertigprodukte aus der Produktion in Tschechien ergänzt. Wir hatten 70 Prozent Exportquote, Kunden in 43 Ländern der Welt, haben mit unseren Furnieren wichtige internationale Prestigeprojekte wie den Innenausbau des Bundeskanzleramts, des Außen- und Justizministerium oder des Ritz-Carltons in Berlin beliefert. Wir waren, so unsere damalige Überzeugung, erfolgreich. Unser Ende der 90er Jahre gebautes, hochmodernes Hochregallager war unser Aushängeschild als innovatives und zukunftsgerichtetes Unternehmen in einer eher traditionellen Branche.

2006 und 2007 rannten uns die Banken buchstäblich die Bude ein. Jeder wollte sein Geld loswerden. Die Aufnahme eines

Schuldscheindarlehen, mit dem ich eine langfristige Finanzierung der Unternehmensgruppe sicherstellen wollte, ist zwar innerhalb der Familie heftig diskutiert worden, bot allerdings auch eine Reihe von Vorteilen, die uns damals sehr geholfen haben. Noch heute bin ich erstaunt darüber, wie relativ leicht es damals war, dieses Darlehen zu erhalten. Es war in dieser Zeit sehr einfach neue Kredite zu bekommen. Jede Bank war an dem interessanten Auslandsgeschäft und an den damit verbundenen Provisionseinnahmen interessiert. Versuchungen, denen ich, trotz Warnungen, nicht widerstand. Es gab ja auch gute und nachvollziehbare Gründe. Mit Hilfe des Schuldscheindarlehen haben wir unsere bis dahin kurz- und mittelfristig finanzierten Investitionen auf langfristige Beine gestellt und unsere Passivseite in der Bilanz konsolidiert. Außerdem hatten wir einen weiteren wichtigen Finanzierungspartner an Bord. Die zusätzlichen Mittel sollten auch unser weiteres Wachstum ermöglichen. Eine von vielen Entscheidungen.

Hinter jedem Ereignis stehen Entscheidungen. Ich begab mich auf die verzweifelte Suche nach den Ursachen und den vermeintlichen Fehlern, nach einem Sinn und nach einer Antwort auf die Frage, warum ich so und nicht anders entschieden habe, warum ich Probleme und Themen nicht zielstrebig verfolgt und zu Ende gebracht habe, warum ich nicht konsequent auf meine Interessen und die meines Unternehmens, meiner Mitarbeiter und Geschäftspartner geachtet habe. Kurz: Warum ich Fehler gemacht habe?

Die Suche nach dieser Antwort dauerte lange. Warum habe ich nicht dieses, wieso habe ich nicht jenes getan ...? Ich stellte für mich fest, dass es nicht die klaren und bewussten Entscheidungen waren, die später zu einem Problem wurden. Oft waren es diejenigen Entscheidungen, die halbherzig, mit Kompromissen und Ausreden getroffen, oder mit einem »Das wird schon wieder« nicht getroffen wurden, die sich als die problematischen herausstellen sollten.

Ich wusste genau, welche dies waren und, wenn ich ehrlich bin, wusste ich auch genau, warum ich diese Entscheidungen nur

halbherzig getroffen habe: Weil ich einen Teil der Wahrheit, der Fakten oder der Konsequenzen nicht wahrhaben wollte. Weil ich mich mit etwas hätte konfrontieren müssen, das mich selbst, mein Selbstbild oder mein Bild meines Unternehmens in Frage hätte stellen müssen, was unbequeme Veränderungen im Unternehmen und bei mir selbst gefordert hätte. Es sind die Entscheidungen, mit denen ich Konflikte hätte eingehen sollen, mit meiner Familie, meinen Mitarbeitern oder Geschäftspartnern; mit denen ich eigene Fehler hätte zugeben müssen oder ein persönliches Lieblingsprojekt hätte loslassen sollen.

Wir alle haben unsere eigenen Bilder von unserem Leben, unseren Aufgaben, Projekten oder Unternehmen. Wir streben nach einer für uns stimmigen Vergangenheit und Zukunft, die möglichst unser Bild von uns, unsere Wünsche und Ziele in gutem Licht wiedererkennen lassen. Unser Gehirn strebt danach, ein kohärentes Bild von uns selbst zu erzeugen, so dass unser Bild im Rückblick auf die Vergangenheit ebenso stimmig ist wie im Blick auf die Zukunft. Dabei geht es unserem Gehirn nicht um eine objektive Wirklichkeit, sondern um eine stimmige Wirklichkeit, die unserem Selbstbild entspricht und für uns einen Sinn ergibt. Dies erklärt zum Beispiel, warum wir manchmal verzerrte Erinnerungen haben, Details vergessen oder uns ein Bild von der Vergangenheit zurechtlegen. Und so konstruieren wir uns eine Wahrheit mit dem Ziel, dass unser Leben, unsere Entscheidungen und unsere Erfahrungen ein stimmiges und widerspruchsfreies Bild ergeben. Aber was passiert, wenn sich diese Wahrheit nicht einstellen möchte, wenn kein Bild entsteht, Fragen unbeantwortet bleiben, Erklärungen nicht gefunden werden und alles keinen Sinn ergibt?

1.2 Die anderen sind schuld

Wir kennen das alle. Uns passiert etwas Unangenehmes und zuerst suchen wir die Schuld bei den anderen. Dem Autofahrer,

der uns angeblich geschnitten hat, als er einfach von rechts auf die linke Spur gezogen ist, den Kunden, die nur auf den Preis schauen und Qualität nicht mehr schätzen und bezahlen, oder dem Chef, der keine klaren Anweisungen gibt und nicht motivieren kann.

Und so erging es mir natürlich auch. Zuerst waren erst einmal die anderen schuld. Irgendjemand musste ja dafür verantwortlich sein, dass ich mein Unternehmen verloren hatte.

Die Banken, weil sie bereit waren mehr als 95 Prozent ihrer Forderungen trotz eines positiven Restrukturierungsgutachtens abzuschreiben, die mir zwei Jahre zuvor noch die Bude eingerannt haben und uns jetzt dafür verantwortlich machten, dass wir unter eine Krise litten, die sie selbst mit zu verantworten hatten. Die, anstatt uns zu unterstützen und den Rücken freizuhalten, damit wir einfach gut und in Ruhe arbeiten und aus der Krise kommen können, Stress mit wertlosen und irrelevanten Forderungen nach privaten Bürgschaften und zusätzlichen Sicherheiten verursacht haben.

Die Finanzindustrie, die es mit ihrer Gier überhaupt erst zur Subprime-Krise und der Weltfinanzkrise hat kommen lassen.

Berater, die zwar gut mit Zahlen, Daten und Fakten umgehen können, aber den Faktor Mensch nicht sehen und damit nur halbseitig beraten können.

Die Politik, die zwar großen Unternehmen hilft, die kleinen aber im Stich lässt.

Der ukrainische Staat, der uns über 200 000 Euro Mehrwertsteuer Rückerstattung schuldete.

Berater, zu denen ich von den Banken genötigt wurde und die viel Geld für ein Sanierungsgutachten verlangt haben, das ich ihnen mehr oder weniger selbst diktiert habe, da sie keine Ahnung hatten.

Die Liste war unendlich: Jeder, der mir irgendwie in den Sinn kam, wurde irgendwann mit irgendeiner Schuld belegt. Bis es niemanden mehr gab und keine noch so absurde Schuldzuweisung zu irgendetwas geführt hätte. Und am Ende ... blieb nur noch ich selbst: Wenn sonst keiner Schuld haben konnte, dann musste ich zwangsläufig schuld sein.

Aber was ist das überhaupt – Schuld? Woher kommt dieses Gefühl und wozu dient es uns?

Auf Wikipedia wird Schuld als ein normalerweise negativ wahrgenommenes Gefühl, eine soziale Emotion in Reaktion auf ein bewusstes oder unbewusstes Fehlverhalten, eine Pflichtverletzung oder Überschreitung sozialer Normen beschrieben.

Negative Emotionen weisen uns darauf hin, unsere Einstellung, unsere Haltung oder unser Verhalten in Bezug auf eine Person, Sache oder Situation zu ändern. Sie sind eine Bewertung äußerer oder innerer Wahrnehmungen, die uns nicht guttun und unserem Wohlbefinden schaden. Sie lenken unsere Aufmerksamkeit auf Umstände oder Handlungen, die geändert werden sollen, um eine negative Situation zu beenden oder abzuwenden. Im Fall von Schuld führt die negative Komponente dazu, dass wir kurz innehalten und unser Verhalten besser an den jeweiligen Kontext anpassen, um soziale Beziehungen zu erhalten oder zu festigen. Schuldgefühle sollen verhindern, dass wir aus überlebenswichtigen sozialen Gemeinschaften ausgeschlossen werden.

Durch ein Schuldeingeständnis, die Rückzahlung unserer »Schulden« oder eine ehrlich gemeinte Entschuldigung stellen wir wieder ein harmonisches Verhältnis her und entlasten die zuvor belastete Beziehung. Wie ist das aber, wenn wir uns gegenüber uns selbst schuldig gemacht haben? Wie können wir mit uns selbst wieder eine innere Harmonie herstellen und unser Verhältnis zu uns selbst entlasten?

Schuldgefühle sind sehr persönlich. Während sich Scham, die Angst vor der Verurteilung durch andere und einen möglichen Gesichtsverlust vor anderen nach außen richtet, beziehen sich Schuldgefühle nach innen, auf unsere moralischen und ethischen Maßstäbe und den möglichen Gesichtsverlust vor uns selbst. Diese Maßstäbe richtigen und moralischen Handelns entscheiden darüber, ob wir glauben, richtig oder falsch zu handeln. Schuldgefühle entstehen, wenn wir auf Basis dieser Maßstäbe zum Schluss kommen, schlecht oder falsch gehandelt zu haben. Sie beziehen sich auf Handlungen oder Ereignisse, von denen andere Menschen betroffen sind. Welche Maßstäbe zur Bewertung herangezogen werden, hängt von unseren familiären und gesellschaftlichen Prägungen, unseren Erfahrungen und unserem aktuellen Umfeld, unserer sozialen Umgebung ab. Schuldgefühle basieren auf kulturell, religiös und gesellschaftlich gelernten Werten und beziehen sich auf soziale Handlungen und können drei Ursprünge haben:

1. eine materielle Schuld gegenüber anderen,
2. eine normative, moralische Pflichtverletzung,
3. eine Selbstverfehlung, das heißt eine Verletzung der eigenen Ideale.

Aber was hätte ich jetzt mit meinem Schuldgefühl tun sollen? Abhaken und weitermachen? Das wäre wahrscheinlich der einfachste Weg gewesen. Aber musste ich nicht irgendwo einen großen Fehler gemacht haben, für den ich Verantwortung übernehmen hätte müssen, für den ich schuldig war? Wie sonst hatte ich mein Unternehmen und mich in diese Konstellation bringen können?

Meine materielle Schuld gegenüber anderen spielte keine Rolle mehr. Die Banken hatten sich selbst in diese Position gebracht, so dass ich ihnen gegenüber kein Schuldempfinden hatte. Außerdem dienen die Zinsmargen ja auch als Risikoaufschläge, so dass wir über viele Jahre das Risiko fürstlich bezahlt hatten. Die beteiligten Banken hätten diese Insolvenz sehr leicht verhindern können,

wollten dies aber ganz offensichtlich nicht. Hatten wir nicht auch immer wieder klar kommuniziert, dass es unser Anspruch war, dass niemand in dieser Situation Geld verlieren sollte? Wir wollten uns nicht auf Kosten von irgendeiner Gruppe sanieren. Wir waren überzeugt, dass wir das mit unseren Stärken und der strategischen Positionierung und einem starken Team schon schaffen würden. Dass wir die Chance dazu nicht bekamen, war eindeutig von den Banken mit zu verantworten.

Habe ich mit der Insolvenz eine gesellschaftliche oder soziale Norm verletzt? Bis zuletzt hatten wir unsere Sozialversicherungs- und Krankenversicherungsbeiträge immer pünktlich überwiesen. Auch rechtlich haben wir sehr genau darauf geachtet, dass wir Gesetze und Vorschriften einhalten. Wenn es eine Gruppe gab, der gegenüber ich ein Schuldgefühl hatte, dann gegenüber meinen damaligen Mitarbeitern. Über zweieinhalb Jahre haben sie sich gemeinsam mit mir für das Unternehmen und die Bewältigung der Krise engagiert. Ich war stolz und dankbar für dieses Team. Dass es mir nicht gelungen ist, diese Gemeinschaft zu erhalten und das Vertrauen in einer sehr schwierigen Lage zu bestätigen, das mir in dieser Zeit geschenkt wurde, bedauere ich sehr.

Bleibt die Verfehlung meines eigenen Anspruchs. Natürlich habe ich mit der Insolvenz meine eigenen Ansprüche und Ideale verletzt. Nicht aus bösem Willen oder bewusster Absicht, aber im Ergebnis. Ich war doch der erfolgreiche Unternehmer mit den großen Erfolgen, zufriedenen Kunden, loyalen Mitarbeitern und überall angesehen. Ich war auf der Unternehmenseite der FAZ und Senator des Bundesverbands mittelständischer Wirtschaft. Und ich hatte den Anspruch, erfolgreich zu sein, meinen Mitarbeitern eine Perspektive und Entwicklungsmöglichkeit zu bieten. Aber ich habe es nicht geschafft. Ich wurde meinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht.

Mein Selbstbewusstsein und mein Selbstbild des erfolgreichen Unternehmers waren dahin. Ich konnte das Gefühl, in einer

entscheidenden Phase meines Lebens zwar alles gegeben zu haben, aber trotzdem nicht alles erreicht zu haben, das Gefühl, doch hinter meinen Möglichkeiten und Fähigkeiten zurückgeblieben zu sein, nicht loswerden. »Wir werden schuldig ›wegen des ungenutzten Lebens, des ungelebten Lebens in uns. Die unerhörte Diskrepanz zwischen den gegebenen und den verwirklichten Möglichkeiten erleben viele – bewusst oder unbewusst – als Versagen, als Selbstenttäuschung, als Schuld.« (Jürgen Ziemer: Schuld und Schuldgefühle – psychologische Sichtweisen)

Dieses Gefühl, an entscheidender Stelle nicht richtig gehandelt zu haben, eine Sachlage falsch eingeschätzt zu haben, Möglichkeiten verpasst zu haben, Maßnahmen, die in der Retroperspektive so klar scheinen, nicht ergriffen zu haben, hat mich lange sehr belastet.

1.3 Warum habe ich ...?

Auf der Suche nach einem Sinn und nach einer Antwort auf die Schuldfrage stellten sich mir bald Fragen nach dem »Warum«: Warum habe ich dieses und jenes getan und andere Dinge nicht? Warum habe ich so entschieden, und warum an anderer Stelle Entscheidungen verschoben? Warum habe ich auf diesen und jenen gehört und andere gar nicht zu Wort kommen lassen? Schritt für Schritt ging ich meine Lebensgeschichte zurück, auf der Suche nach dem entscheidenden Moment, der mir eine Antwort hätte geben können. Warum ...?

- Warum haben wir kein Insolvenzplanverfahren eröffnet oder Eigenverwaltung beantragt?
- Warum habe ich mehr auf Entwicklung denn auf Konsolidierung gesetzt und bin dabei erhebliche Risiken eingegangen?
- Warum habe ich nicht schon 2005 alles auf die osteuropäischen Standorte gesetzt? Wofür haben wir Deutschland gebraucht?

- Warum haben wir im Nachfolgeprozess vergessen, welches Team das Unternehmen leiten soll?
- Warum habe ich mich auf das Schuldscheindarlehen eingelassen?
- Warum habe ich so sehr auf das Team geschaut und möglichst wenig verändert, anstatt Veränderungen und Verantwortungen einzufordern? Warum habe ich überhöhte Lagerbestände toleriert?

Warum habe ich ...? Wie oft habe ich mir diese Frage gestellt? Und noch besser: »Warum habe ich nicht?« Es sind oft nicht die Dinge, die wir getan haben, die wir bereuen, sondern die Dinge, die wir nicht getan haben, wider besseren Wissens, wider guten Rats, wider menschlicher Vernunft – aus Angst, Bequemlichkeit oder Zeitmangel! Wie konnte ausgerechnet mir das passieren?

Über Jahre habe ich mich mit dieser Frage gequält. Mein Selbstbild und mein Selbstwert waren angekratzt, vielmehr zerstört. Ich konnte und wollte nicht wahrhaben, dass ganz am Ende nur einer die Schuld trägt: ICH. Die Schuld, Risiken eingegangen zu sein, zu große Augen gehabt zu haben, eine zu große Vision gehabt zu haben, den Blick nur auf den Umsatz und das Wachstum gerichtet zu haben.

Vielleicht war es Hochmut vor dem Fall? Vielleicht aber auch nicht. Hatten wir nicht in den letzten Jahren viel Geld, Zeit und persönliche Energie in die Entwicklung des Unternehmens investiert?

Der Markteinbruch 2009 war das eine, eine nicht nachvollziehbare Entscheidung einer Bank das andere. Bis ins Frühjahr 2011 war ich davon überzeugt, dass wir es schaffen werden, dass sich eine Art Vernunft durchsetzen würde. Eine Bank, bzw. sechs Banken, konnten nicht wirklich wollen, einen Großteil ihrer Kredite an uns durch eine Insolvenz abschreiben zu müssen. Sie wollten es doch.

Wir waren ernsthaft und – im Nachhinein vielleicht naiv – in die Verhandlungen mit den Banken gegangen. Unser Ziel war es, dass niemand in dieser Krise Geld verlieren sollte. Wir nicht, aber auch die Banken und andere Gläubiger nicht. Dass diese Absicht keine Rolle spielte, war eine große Enttäuschung. Dass wir Optionen wie Eigenverwaltung oder Insolvenzplanverfahren nicht ernsthaft verfolgt haben, war eine Enttäuschung. Dass ich dieses Spiel verloren habe, war eine Enttäuschung. Und dass wir unser strategisches Ziel 2015 nicht mehr umsetzen und erreichen konnten, dass wir nicht alle Kredite zurückzahlen konnten, dass wir es trotz aller intensiven Bemühungen, Anstrengungen und Entbehrungen nicht geschafft haben, dass es am Ende scheinbar umsonst war. Alles war eine Enttäuschung. Auch ich war damals von mir selbst enttäuscht.

Ich war Unternehmer. Seit unserem Umzug nach Rastatt als ich 12 Jahre alt war, wurde ich als Unternehmersohn wahrgenommen und mich irgendwann auch so gefühlt. Dieses Bild habe ich zu keiner Zeit in Frage gestellt und somit war – auch im Rückblick – klar, dass ich gar nichts anderes als Unternehmer hätte werden können. All mein Handeln und Denken hat sich – oft unbewusst – an diesem Ziel orientiert. Und dann die Insolvenz. Mein Selbstwert und mein Vertrauen in mich und die Welt waren erschüttert.

Wie kann das ausgerechnet mir passieren? Warum brachen die Umsätze um 50 Prozent ein und ich war nicht vorgewarnt? Wie konnte es sein, dass ich wichtige Indikatoren übersehen habe, dass ich Risiken nicht auf dem Schirm hatte und gänzlich unvorbereitet war? Die berühmten drei Affen ließen grüßen: Augen zu, Mund zu, Ohren zu.

Ich musste schuld daran sein, dass mein Unternehmen Insolvenz anmelden musste. Ich musste schuld daran sein, dass meine Mitarbeiter neue Jobs suchen mussten und meine Kunden neue Lieferanten. Und ich musste schuld daran sein, dass ich 2012 dastand, ohne jegliche Idee, was ich mit dem Rest meines Lebens

machen wollte. Ich spürte die vermeintlichen Blicke und Gedanken anderer Menschen, bevorzugt diejenigen, die ich nicht gut kenne: »Pleite – schau mal an.«

Und so wiederholt sich das Mantra des Selbst-Bashings und der Selbst-Schuld-Zuweisung: Ich war schuld, ich hätte besser sein müssen, ich hätte irgendetwas anders machen können und müssen. Immer wieder die gleichen Vorwürfe, die gleichen Argumente, die gleichen Urteile (über mich selbst). Hätte, hätte, Fahrradkette.

Jeder Mensch hat, bewusst oder unbewusst, eine Vorstellung von sich selbst, von seinen Zielen, von seinem Leben und seinem Lebensstil. Doch wenn Projekte scheitern oder Unternehmen Insolvenz anmelden müssen, lösen sich Pläne, Ziele und Träume plötzlich in Schall und Rauch auf. Als Unternehmer und als Geschäftsführer hätte ich auch mit einer ernsten Markt- und Wirtschaftskrise umgehen können müssen. Auch wenn ich das vorher nie gelernt habe. Ich hätte es schaffen müssen, das Unternehmen und die mit ihm verbunden Menschen vor dieser Erfahrung bewahren zu können. Ist das nicht ein Teil des Jobs, der Verantwortung?

Enttäuschung – der Begriff drückt es aus – ist eine Befreiung von einer Täuschung. Eine Täuschung wird aufgedeckt und wir können den Tatsachen ins Auge sehen. Vielleicht waren die Vorhaben und Ziele zu groß, vielleicht waren sie zu ambitioniert, vielleicht haben wir vor lauter Begeisterung und guter Stimmung wichtige Signale übersehen, vielleicht war ich einfach nicht gut genug?

Was hatten wir falsch gemacht? Was hatte ich falsch gemacht?

1.4 Wendepunkt verpasst – von der Krise zum Scheitern

Am Anfang einer Krise steht immer ein Fehler, eine oder mehrere falsche oder nicht getroffene Entscheidungen, deren

Konsequenzen uns oft noch nicht einmal bewusst sein müssen. Meistens werden diese anfangs unterschätzt und stellen sich erst später als Fehler heraus. Entscheidungen treffen zu können setzt allerdings voraus, dass wir eine Konstellation als solche richtig erfasst haben. Die eigentliche Entscheidung ist oft nur die logische Folge einer zuvor verzerrten Wahrnehmung, einer falschen Einschätzung der Lage oder fehlender Erfahrung. Der Fehler passiert also vor der Entscheidung, vor dem Wendepunkt.

Zu scheitern bedeutet, dass ein bestimmtes Ziel oder Vorhaben endgültig nicht mehr erreicht werden kann. Oft gibt es Vorboten, Hinweise, Schwierigkeiten, die darauf hinweisen, dass etwas nicht in Ordnung ist. Diese zu übersehen hat nicht nur wirtschaftliche, sondern auch zeitliche, persönliche und emotionale Konsequenzen. In sich schnell verändernden und dynamischen Märkten kann verlorene Zeit oft überhaupt nicht mehr oder nur mit einem sehr hohen Investitionsaufwand aufgeholt werden.

Insolvenzen haben zwei mögliche formale Ursachen: Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Zahlungsunfähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen nicht mehr über genügend finanzielle Mittel verfügt, um seine Verbindlichkeiten fristgerecht zu bezahlen. Bei einer Überschuldung ist das Eigenkapital des Unternehmens vollständig aufgebraucht und es wird nur noch durch Kreditgeber finanziert.

Auf den Begriff des Scheiterns übertragen, bedeutet dies, dass keine ausreichenden Ressourcen mehr in Form von Zeit, Geld usw. zur Verfügung stehen oder kein Vertrauen mehr in das Projekt besteht. Ein Projekt scheitert, wenn die Verantwortlichen kein Budget mehr bekommen, anderen Aufgaben mit höheren Prioritäten nachgehen müssen oder das Projekt eingestellt werden muss. Ohne Ressourcen und ohne Vertrauen lässt sich auch die beste Idee nicht umsetzen. Aber wie kommt es überhaupt zu Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, Ressourcenmangel und Vertrauensverlust?

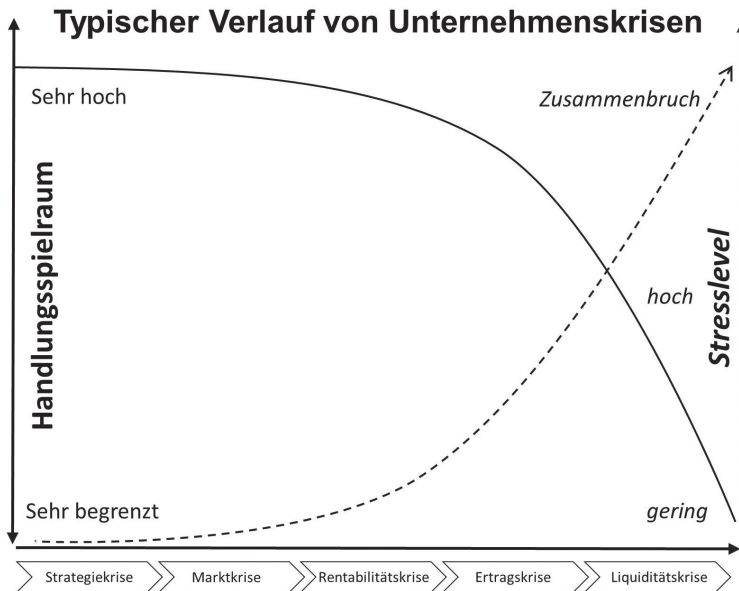


Abb. 1: Phasenmodell der Unternehmenskrisen und Stressentwicklung

Die Entwicklung kann gut anhand eines Phasenmodells (Abbildung 1) für die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskrisen beschrieben werden. Dabei werden den Eskalationsstufen einer Krise die Handlungsspielräume des Managements gegenübergestellt. Die Handlungsspielräume ergeben sich aus den Entscheidungsmöglichkeiten der Geschäftsführung und den finanziellen Liquiditätsspielräumen. Mit zunehmender Eskalation nimmt die Handlungsfähigkeit ab. Die Handlungsfähigkeit beschreibt dabei die Möglichkeiten des Managements, Entscheidungen selbstständig zu treffen und auch die finanziellen Ressourcen für deren Umsetzung verfügbar zu haben. Je weiter eine Krise eskaliert, desto knapper werden in der Regel die finanziellen Möglichkeiten und damit auch die Handlungsmöglichkeiten des Managements.

Je früher ein Fehler erkannt und gegengesteuert wird, desto leichter lässt er sich beheben. Je länger wir damit warten, einen Fehler, ein Problem mitzuteilen, desto mehr Zeit, Geld und

persönliche Energie werden investiert, um diesen Fehler zu verdecken, und desto größer ist in der Regel der entstehende Schaden. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, je früher erkennbaren Problemen gegengesteuert wird, desto leichter, schneller und günstiger lassen sich diese lösen.

Das Modell unterscheidet 5 Entwicklungsstufen. Es beginnt mit zunächst mit einer strategischen Krise, aus der sich dann eine Markt-, Rentabilitäts- und Ertragskrise entwickeln kann. In der Konsequenz können sich diese bis zu einer Liquiditätskrise und Insolvenz entwickeln.

Eine strategische Krise ist von typischerweise guten Geschäftsverläufen, guten Umsätzen und Gewinnen gekennzeichnet. Auf den ersten Blick sieht ein solches Unternehmen auch recht gut aus. Die Zahlen stimmen und alle Beteiligten sind zufrieden und fühlen sich in einer komfortablen Lage. Das operative Geschäft läuft gut. Entscheidungen werden häufig nach kurzfristigen und operativen Gesichtspunkten oder nur nach den finanziellen Möglichkeiten getroffen. Der Unternehmer oder die Geschäftsführung hat in vielen Fällen keine oder zumindest keine formulierte Vision und Strategie für ihr Unternehmen. Es gibt keinen roten Faden, der als Richtlinie und Orientierung für mittel- und langfristige Entscheidungen dient. Dem Unternehmer bzw. der Geschäftsführung fehlt aufgrund einer fehlenden Zukunftsvorstellung für das Unternehmen eine klare Richtung, in die es sich entwickeln möchte. Es ist kein Bild über die Zukunft seiner Kunden und seiner Märkte vorhanden und es gibt keine Prognosen über die zukünftigen Bedürfnisse des Marktes und mit welchen Produkten und Dienstleistungen diese befriedigt werden können. Solche Unternehmen leben von den Erfolgen der Vergangenheit. Es besteht die große Gefahr, dass Entscheidungen ausschließlich auf der Grundlage kurzfristiger Gelegenheiten getroffen werden, das Management sich verzettelt und Ressourcen nicht zielorientiert investiert werden. Jedes

Unternehmen hat eine Strategie. Auch keine Strategie haben zu wollen ist eine strategische Entscheidung.

Die Konsequenzen werden meistens erst später, manchmal erst Jahre später, erkannt, wenn es aufgrund von Marktveränderungen oder sich verändernden Kundenanforderungen zu ersten Marktanteilsverlusten und Umsatzrückgängen kommt. In der sogenannten Markt- oder Umsatzkrise leiden die Unternehmen an einer veralteten Produkt-Vertriebs- und Marketingpolitik. Im Vergleich zum strategisch orientierten Wettbewerb haben diese Unternehmen wertvolle Zeit verloren und müssen nun neben dem Kampf um Marktanteile und Umsätze zusätzliche Anstrengungen für eine strategische Neuausrichtung unternehmen. Die Gefahr besteht, dass Unternehmen in dieser Phase nur zu Preisnachlässen und Sonderaktionen neigen, um Marktanteile und Umsätze zu retten, anstatt auch in eine gründliche Strategieklausur und gegebenenfalls Neuausrichtung zu investieren. Da die Unternehmen in dieser Phase immer noch über gute und ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen, ist der Leidensdruck allerdings noch gering.

Preisnachlässe, Verkaufsaktionen und zusätzliche Marketingaufwendungen gehen zulasten der Gewinnmarge, beziehungsweise erhöhen die Kosten. Dies führt zu einer sinkenden Rentabilität des Unternehmens. In der folgenden Rentabilitätskrise können die gewünschten oder kalkulatorisch notwendigen Preise am Markt nicht mehr realisiert werden und die Produkte und Dienstleistungen müssen über noch höhere Preiszugeständnisse verkauft werden. In dieser Entwicklungsphase werden Entscheidungen immer öfter aus rein operativen Gesichtspunkten getroffen.

Können jetzt die Kosten nicht schnell genug angepasst werden bzw. das Produktangebot nicht durch attraktive und profitable Produkte ergänzt werden, so sind sinkende Unternehmensgewinne die zwingende Konsequenz. Es kommt zu ersten

kurzfristigen Liquiditätsengpässen und nach Vorlage des Jahresabschlusses zu ersten kritischen Bankengesprächen. Spätestens in der Ertragskrise wird deutlich, dass das Unternehmen ein Problem hat. Mittlerweile sind allerdings auch die finanziellen Ressourcen soweit aufgebraucht, dass die Möglichkeiten für Investitionen in neue Produkte bzw. eine strategische Neuausrichtung begrenzt sind.

Anhaltend niedrige Gewinne oder sogar Verluste führen über kurz oder lang zu einer sinkenden Liquidität, längerfristigen Liquiditätsengpässen, Zahlungsverzögerungen und dem Verzicht auf Skontoerträge bei Lieferanten. Das Unternehmen befindet sich jetzt in einer Liquiditätskrise. Gelingt es jetzt der Geschäftsführung nicht, durch Verkäufe von Anlagen, Beteiligungen, Forderungen oder Lagerbeständen bzw. durch harte und konsequente Sanierungsmaßnahmen die Kosten zu senken und zusätzliche Liquidität zu generieren, dann wird eine Insolvenz wahrscheinlich unvermeidlich. Sämtliche Entscheidungen dienen an diesem Punkt zur Sicherstellung der überlebensnotwendigen Liquidität, analog zur Sauerstoffmaske im Flugzeug. An langfristige Maßnahmen ist zu diesem Zeitpunkt eher nicht zu denken, bis das Unternehmen wieder aus den größten Schwierigkeiten hinaus ist und einen positiven Cashflow sichergestellt hat.

Gelingt dies nicht, so kommt es zwangsläufig zu einer Illiquidität, die mit Eintritt der rechtlichen Voraussetzungen dazu führt, dass ein Antrag auf Eröffnung eines vorläufigen Insolvenzverfahrens gestellt werden muss. Mit Berufung eines Insolvenzverwalters ist der Unternehmer oder die Geschäftsführung faktisch entmachtet und darf keine Entscheidungen mehr selbstständig treffen.

Dieses klassische Modell für die Entwicklung von Unternehmenskrisen greift aus meiner Sicht allerdings zu kurz. Potenzielle Krisen entstehen nicht erst durch eine fehlende Strategie oder

Markt- und Vertriebsprobleme. Ihre Ursachen liegen häufig in der Unternehmens- und Führungskultur oder auf einer systemischen Ebene, zum Beispiel in der Unternehmensgeschichte, der Unternehmerfamilie oder den Gesellschaftern. Das Modell muss daher um zwei weitere Stufen ergänzt werden, die einer strategischen Krise vorausgehen: die Kultur- oder Führungskrise und eine von mir so genannte systemische Krise. Die Analyse von Unternehmenskrisen kann sich nicht nur auf finanzielle Gesichtspunkte beschränken, sondern muss um weiche Faktoren, wie Führung, Kultur und systemische Zusammenhänge, ergänzt werden.

Systemische Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in vielen Fällen nicht direkt und offensichtlich als Ursache für Schwierigkeiten des Unternehmens erkannt werden. Dies können zum Beispiel Streitigkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie oder dem Gesellschafterkreis sein. Auch ein designierter Nachfolger, der sich eigentlich gerne für einen anderen Beruf entschieden hätte, unfair entlassene Mitarbeiter, die Beteiligung an Kriegsverbrechen oder unethischen Geschäften können sich auf einer indirekten, unterschweligen und energetischen Ebene auf das Unternehmen, seine Unternehmens- und Führungskultur sowie seine strategischen und operativen Entscheidungen auswirken. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter bei betriebsbedingten Kündigungen behandelt werden, kann sich auf die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter auswirken, besonders wenn diese als ungerecht bzw. unfair betrachtet werden. Im Rahmen von sogenannten Organisationsaufstellungen können solche systemischen Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden.

Die zweite zu ergänzende Phase ist für mich die Kultur- und Führungskrise. Prof. Edgar Schein, emeritierter Professor der Sloan School of Business am MIT bringt dies mit seinem Zitat »Culture eats strategy for breakfast« auf den Punkt. Jedes Unternehmen hat eine Kultur. Die Frage ist, ob diese anhand von gewünschten Zielen und Ergebnissen, zum Beispiel aus der

Strategie, explizit erarbeitet und kommuniziert wurde und verbindlich gelebt wird, oder ob sich diese aus dem betrieblichen Alltag, den Gewohnheiten, dem Verhalten der Führungskräfte ergibt. Unternehmenskulturen sind wertvolle Wettbewerbsvorteile, die über Jahre entwickelt werden müssen und aus diesem Grund nicht schnell kopiert werden können. Zum Thema Kultur zählen Themen wie Unternehmenswerte, Führungsgrundsätze und ganz allgemein die Haltung, mit der ein Unternehmen, seine Führungskräfte und Mitarbeiter nach innen und außen auftreten und handeln. Im Zuge der demographischen Entwicklung und des Fachkräftemangels in Deutschland kommt diesem Thema eine zunehmend große Bedeutung zu. Bewerber achten nicht mehr nur auf das Gehalt, die Aufgabe und die beruflichen Perspektiven, sondern immer häufiger auch auf die Kultur im Unternehmen, soziale Verantwortung und den gelebten Umgang miteinander.

Die Möglichkeiten der aktiven Beeinflussung der Handlungsfelder in den verschiedenen Entwicklungsstadien durch die Unternehmensführung sind sehr unterschiedlich. Kultur-, Strategie- und Marktkrisen lassen sich durch die Führung noch gut gestalten, wenn sie als solche rechtzeitig erkannt werden. Sie kann sich an langfristigen Zielen orientieren und hat in der Regel ausreichende Mittel und Zeit, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Der Handlungsspielraum nimmt allerdings mit dem weiteren Verlauf zunehmend ab, bis zum vollständigen Verlust der Handlungsfähigkeit bei Eintritt der Insolvenz.

1.5 Verzerrte Wahrnehmung

Viele Menschen neigen dazu, die Zukunft als lineare Fortsetzung der Vergangenheit zu sehen. Es fällt ihnen schwer, sich chaotische oder exponentielle Entwicklungen vorzustellen. Dies würde mehr kognitive Aufmerksamkeit beanspruchen und ist damit für unser Gehirn anstrengender als eine einfache lineare Projektion

in die Vergangenheit oder in die Zukunft. Das kann dazu führen, dass wir Konsequenzen von Veränderungen falsch einschätzen und die hieraus notwendigen Maßnahmen unterschätzen. Viele Krisen, ob Unternehmenskrisen, Projektkrisen oder Partnerschaftskrisen erscheinen am Anfang ihrer Entwicklung unscheinbar und unbedeutend. Dies ändert sich mit zunehmendem Krisenverlauf: Der Handlungsspielraum wird kleiner, die Handlungsoptionen gehen zurück, der Bewältigungsaufwand nimmt dynamisch zu, bis es am Ende keinen Ausweg mehr gibt.

Krisen fallen nicht vom Himmel. Sie haben Ursachen und sie beruhen auf Entscheidungen, die häufig schon viele Jahre zurückliegen. Und eine Krise ist selbst wieder ein Punkt, an dem wichtige und weitgreifende Entscheidungen getroffen werden müssen. Je nachdem, wie intensiv wir uns mit der betreffenden Situation auseinandersetzen, die Gesamtlage analysieren und uns Zeit hierfür nehmen, können wir an diesen Wendepunkten die Grundlagen für neue Erfolg gelegt werden. Oder auch nicht.

Das Leben ist Schwingung. Gute Zeiten lösen sich mit schlechteren Zeiten ab und umgekehrt. Diese Polarität drückt sich in vielen Gegensätzen aus und oft bewegen wir uns irgendwo zwischen beiden Polen hin und her, zwischen gesund und krank, glücklich und traurig, erfolgreich und scheiternd. Pole sind Wendepunkte, an denen das Leben, ein Projekt, eine Entwicklung die Richtung ändert. Oft sind diese Punkte im echten Leben nicht eindeutig bestimmbar bzw. erstrecken sich diffus über einen längeren Zeitraum. Erst im Rückblick kann man sagen, wann oder in welchem Zeitraum sich die Richtung geändert hat. So sind die Übergänge von einem Krisenstadium zum nächsten oft schleichend und werden zunächst kaum wahrgenommen. Oft braucht es ein konkretes Ereignis, dass wir uns der Eskalation bewusstwerden. Entsprechend werden leicht falsche Prognosen für die zukünftige Entwicklung erstellt, besonders wenn wir uns nicht ausreichend Zeit für die Situationsanalyse und verschiedene Szenarien nehmen.

Wie kommt es zu falschen Prognosen? Welche psychologischen und neuronalen Gründe kennen wir, die zu Fehlprognosen führen?

Nach Daniel Gilbert, Professor für Psychologie an der Harvard-Universität, können zwei Varianten unterschieden werden, nach denen unser Gehirn Prognosen oder Modelle der Zukunft entwickelt. Die erste Variante ist eine einfache Verknüpfung von Wahrnehmungen mit vergangenheitsbezogenen Erfahrungen. Dieses Muster ist in der Tierwelt weit verbreitet. Die Reaktion auf eine Wahrnehmung wird sehr stark durch Erfahrungen geprägt: Wenn dieses und jenes passiert, dann muss ich dieses oder jenes tun, damit es mir gut geht. Dies entspricht dem linearen Prognosemodell.

Die zweite Variante betrifft die Fähigkeit des Menschen, Modelle von der Zukunft und neben linearen auch exponentielle oder chaotische Varianten zu entwickeln. Unsere kognitiven Fähigkeiten erlauben es uns, »Zeitreisen« zu unternehmen – in die Vergangenheit in Form von Erinnerungen und in die Zukunft in Form von Vorhaben, Visionen und Modellen. Diese »Zeitreisen« sind allerdings in der Regel nicht frei von sogenannten Denkfehlern, Verzerrungen oder Biases. Das ist nicht weiter schlimm. Wir arbeiten tagtäglich vollkommen automatisch und unbewusst mit solchen Verzerrungen, weil sie uns erlauben die Komplexität der Welt zu reduzieren und zu einfacheren Entscheidungsmodellen zu kommen.

Zu diesen Denkfehlern zählen unter anderem unsere Neigung, unsere Emotionen, die wir in der Gegenwart erleben und wahrnehmen, in die Zukunft zu übertragen. Sind wir glücklich, weil wir als Verkäufer gute Umsätze tätigen, neigen wir schnell zur Euphorie und glauben, dass dieses Gefühl ewig anhalten wird. Sind wir in einer Phase, in der Schwierigkeiten überwiegen, sehen wir nur Schwierigkeiten und können uns nur schwer vorstellen, wie ein Leben ohne Schwierigkeiten aussehen kann.

Diese Verzerrungen führen auch dazu, dass unsere Wahrnehmung stark an sinnliche Eindrücke gebunden ist und wir dazu neigen können, nicht-sichtbare Ereignisse, oder Ereignisse, die wir uns nicht vorstellen können oder wollen, zu ignorieren, nicht wahrzunehmen und damit in unsere Entscheidungen und Zukunftsmodelle nicht einzubeziehen. »Wir haben die besorgniserregende Tendenz, zukünftige Ereignisse, die wir uns nicht vorstellen, so zu behandeln, als würden sie nicht eintreten.« (Dan Gilbert, *Ins Glück stolpern*, S. 175).

Der Blogger Buster Benson hat eine Liste von 175 Denkfehlern oder -mustern unter dem Titel »The Cognitive Bias Codex« zusammengestellt. Hierzu zählt zum Beispiel, dass wir dazu neigen, Ereignisse wahrzunehmen, die wir schon kennen, und Unbekanntes zu übersehen. Auch neigen wir dazu, Ungewöhnlichem mehr Aufmerksamkeit zu schenken als »Normalem«. Die gilt auch Veränderungen und Einzelheiten, die unsere Überzeugungen und Glaubenssätze bestätigen.

Er kommt zu dem Ergebnis, dass diese Denkmuster vier Funktionen dienen.

- Um aus unserer Umwelt und unseren begrenzten Wahrnehmungen einen Sinn zu schaffen, neigt unser Gehirn dazu, Lücken in unserer Wahrnehmung durch eigene Informationen, Generalisierungen, Glaubenssätzen und Erfahrungen zu ergänzen.
- Wir neigen dazu, Objekte und Menschen, die wir kennen und die wir mögen, als besser anzusehen, als uns unbekannte Personen und Gegenstände.
- Wir denken, dass wir glauben zu wissen, was andere denken bzw. glauben, dass andere wissen, was wir wissen und setzen dies dann als selbstverständlich voraus.
- Und wir neigen dazu, unser aktuelles Weltbild und unsere Gefühle in die Vergangenheit und in die Zukunft zu projizieren.

Diese Denkfehler helfen uns, die Komplexität unserer Umwelt so zu reduzieren, dass sie für unser Gehirn leichter zu verarbeiten ist. Viele dieser »Fehler« beziehen sich auf vergangene Erfahrungen und Beobachtungen, die unser Gehirn, für uns völlig unbewusst, zur Bewertung von Situationen und Ereignissen heranzieht, ungeachtet, ob dies in der aktuellen Situation angebracht und richtig ist oder nicht. Diese Strategie hat sich im Laufe der Evolution als sinnvoll erweisen, da wir uns mit möglichst wenig Energieaufwand in unserer Umwelt sicher bewegen können. In Zeiten dynamischer Veränderungen, wie wir sie zum Beispiel durch technologische oder gesellschaftliche Umbrüche bzw. in Krisenzeiten erleben, können diese vereinfachenden Denkfehler auch zu einem Problem werden.

Zu den Denk- oder Prognosefehlern zählen auch unsere Neigung, die Entwicklung in die Zukunft als linear zu betrachten. Dabei neigen wir dazu, von unserer Vergangenheit und Gegenwart in die Zukunft zu projizieren, die Gegenwart sozusagen »nach vorn zu verlängern«. Die häufigste und einfachste Variante ist dabei die einer einfachen linearen Prognose. Die Zukunft C ergibt sich aus einer linearen Verlängerung der Erfahrung A nach B. Die Neigung zu Linearität haben wir dabei aus Gründen der Einfachheit. Die Einbeziehung von zusätzlichen Gesichtspunkten, zum Beispiel sozialen, wirtschaftlichen, technologischen Veränderungen und möglichen Reaktionsmustern würde die Komplexität um ein Vielfaches erhöhen und damit die Entscheidungsfindung erschweren und den Bedarf an Energieressourcen für die neuronale Verarbeitung in unserem Gehirn steigern. Da unser Gehirn dazu neigt, mit möglichst wenig Ressourcen auskommen zu wollen, neigt es automatisch dazu, den einfachsten Weg zu nehmen. Evolutionär gesehen ist dies durchaus sinnvoll gewesen, da eine Energieversorgung in Form von Glukose nicht so im Überfluss gesichert war, wie dies heute der Fall ist und andererseits die Umwelt auch nicht eine solche Komplexität aufwies, wie wir sie heute kennen.

Wenn wir Menschen dazu neigen, die Welt linear wahrzunehmen, das heißt, dass wir unser Leben und Erfahrungen mehr oder weniger linear in die Zukunft projizieren, hat das für die Qualität unserer Vorhaben und Erwartungen bestimmte Konsequenzen. Wir neigen dazu, eine erfolgreiche Entwicklungsphase weiter in die Zukunft zu projizieren und Risiken, die diesen Erfolg bedrohen könnten, auszublenden. Wir neigen auch dazu, in Krisenphasen positive Sichtweisen und Chancen zu ignorieren und diese auszublenden. Dieses unter dem Begriff Scheinlinearität bekannte Phänomen ist nicht nur eine Erklärung, warum wir in Wachstumsphasen zu einer überzogenen Wachstumsfantasie neigen und in Krisenzeiten zu übertriebenen Weltuntergangsstimmungen. Anhand des Phasenmodells kann sehr gut gezeigt werden, warum wir dazu neigen, die zeitliche Wirkung der einzelnen Stadien zu unterschätzen. Wir sind uns den exponentiellen Kurvenverläufen von Krisen häufig nicht bewusst und vergegenwärtigen bzw. berücksichtigen diesen nicht.

Legen wir in der Phase einer strategischen Krise eine Tangente (A) an die Kurve, was einer scheinbaren Projektion in die Zukunft entspricht, dann sind die negativen Auswirkungen sehr weit in der Zukunft und wir sind möglicherweise dazu geneigt, diese als nicht dringlich anzusehen. Aus einer strategischen Perspektive sind noch keine Anzeichen für eine bedrohliche Entwicklung zu erkennen, da ja alles so weit entfernt in der Zukunft scheint und wir glauben, es noch viel Zeit zu haben, um reagieren zu können.

Die Tangente und damit die Erwartungslinie in einer Markt- oder Umsatzkrise (B) ist schon etwas steiler, trotzdem scheint es, dass die Auswirkungen dieser Krise in weiter Ferne liegen, ebenso in den folgenden Stufen der Rentabilitäts- und Ertragskrise (C). Spätestens ab der Liquiditätskrise (D) ist die Erwartungskurve sehr steil und die Konsequenzen der Krise sind deutlich erkennbar, wenn jetzt nicht konkrete und schnelle

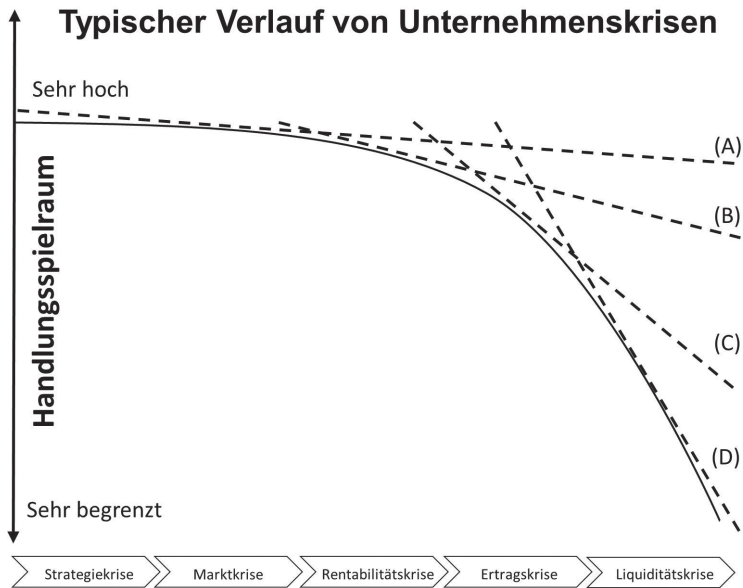


Abb. 2: Scheinlinearität in unterschiedlichen Phasen der Unternehmenskrise

Schritte zur Lösung eingeleitet werden. Leider ist es aber häufig so, dass zu diesem Zeitpunkt die Ressourcen schon aufgebraucht sind und nur kurzfristige inkrementelle Maßnahmen eingeleitet werden können. Je nach Situation kann durch einen Verkauf von Beteiligungen, Lagerbeständen oder Forderungen ein Befreiungsschlag erlangt werden, der dem Unternehmen etwas Luft schafft, um sich strategisch neu aufzustellen.

Dies ist einer der Gründe, warum die Auswirkungen von strategischen, aber besonders auch systemischen Krisen und von Kultur- und Führungskrisen oft lange nicht erkannt werden und erst in der Phase der Markt und Ertragskrise offensichtlich werden. Die Unternehmensführung realisiert dann hoffentlich, dass die Sachlage dringlicher ist als erwartet, dass verschobene Entscheidungen Konsequenzen zeigen und dass es dringenden Handlungsbedarf gibt. Allerdings besteht das Risiko, dass der Aufwand zur Lösung der Krise unterschätzt wird und durch Marketing- oder Kostensenkungsprogramme das Markt- und

Ertragsproblem gelöst wird und die Symptome der Krise beseitigt werden, ohne dass die eigentlichen Ursachen in Angriff genommen werden.

Da die Ursachen für die Krise nicht auf der Ertrags- oder Marktebene liegen, können sie auf dieser Ebene auch nicht wirklich gelöst werden. Für eine wirkliche Ursachenanalyse ist es erforderlich, dass nicht nur an den Symptomen gearbeitet wird. Die Ursachen müssen auf den vorgelagerten Ebenen bzw. in den vorgelagerten Entwicklungsstadien analysiert und durch entsprechende Veränderungen, zum Beispiel eine Markt-, Produkt- und Preispolitik, eine neue Strategie oder eine Leitbildentwicklung und -umsetzung angepackt werden. Findet auf diesen Ebenen keine Lösung durch eine andere Markt-, Produkt- oder Preispolitik, eine neue strategische Ausrichtung oder eine Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur statt, sind die Ursachen nicht gelöst. Es ist ziemlich sicher, dass die Probleme wieder auftreten, vielleicht an anderer Stelle oder mit anderen Symptomen.

Ein Problem entsteht, weil auf einer höheren Ebene Entscheidungen nicht oder falsch getroffen wurden. Nur dort können sie auch gelöst werden. »Probleme kann man niemals auf derselben Ebene lösen, auf der sie entstanden sind.« (Albert Einstein)

Warum habe ich nicht ...? Das war die Ausgangsfrage. Im Nachhinein ist es einfach zu analysieren und zu beschreiben, wo die Probleme lagen. Vieles scheint so offensichtlich, dass ich mich ernsthaft gefragt habe, warum ich diese Phänomene nicht erkannt bzw. nichts dagegen getan hatte. Vielleicht weil mein Unternehmen viel komplexer war, als dass es durch dieses einfache Modell hätte beschrieben werden können. Was dieses Modell leistet, ist, uns die wesentlichen Einflussfaktoren und deren Wirkung aufzuzeigen, die zu einer Unternehmenskrise und letztendlich zu einer Insolvenz beitragen:

- Systemische Gesichtspunkte: das Familiensystem der Inhaberfamilie(n), das Unternehmenssystem mit den aktuellen,

aber auch ehemaligen Eigentümern, Führungskräften und Mitarbeitern.

- Führung und Kultur: Viele Führungskräfte unterschätzen weiterhin die Bedeutung der Unternehmenskultur auf Motivation und Erfolg. Ein Unternehmen hat immer eine Kultur. Die Frage ist, ob es die Kultur hat, die es für seine Strategie und Marktpositionierung braucht.
- Markt: Ohne die richtigen Produkte und Dienstleistungen, die aktuelle Kundenbedürfnisse erfüllen und einen überdurchschnittlichen Nutzen bieten, gibt es keine langfristige Existenzberechtigung für Unternehmen.
- Rentabilität und Ertrag: Ohne ausreichende Gewinne kann ein Unternehmen nicht in die Zukunft investieren und neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen entwickeln.
- Liquidität: Ohne Liquidität können Rechnungen nicht vereinbarungsgemäß beglichen werden, was auf Dauer zur Insolvenz führt.

Ganz offensichtlich habe ich an entscheidenden Stellen Fehler gemacht, habe Hinweise übersehen, Situationen falsch eingeschätzt und ich war mir meiner eigenen Denkfehler nicht bewusst. Die Konsequenz war die Insolvenz.

1.6 Von der Schuld zur Verantwortung – der Ausweg

Das persönliche Schuldgefühl vermittelte mir das gute Gefühl, auf der richtigen moralischen Seite zu stehen. Meine Fehler waren mir nicht egal und ich zeigte Betroffenheit. Diese Schuldgefühle haben mir unbewusst geholfen, so absurd es klingt, eine Art gutes Gewissen und Verhaltensstolz zu bewahren. Wenn schon etwas Schlimmes oder Negatives passiert ist, dann gaben sie mir wenigstens das Gefühl einer moralischen Integrität. Nach dem Motto: Schaut! Das alles geht nicht so einfach an mir vorbei. Das Gefühl von Schuld führte zu einer Form innerer Kohärenz, mit der ich mein inneres psychisches Gleichgewicht erhalten konnte.

Es gab mir eine Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen. Der Kapitän geht als Letztes von Bord.

Das Problem mit der Schuld ist allerdings auch, dass wir Gefahr laufen aus diesem Gefühl nicht mehr herauszukommen, zum Beispiel wenn wir die befreiende Funktion von Schuld uns selbst gegenüber nicht anerkennen, andere uns schon längst vergeben haben bzw. die betreffenden Umstände schon vergessen haben. Bleiben wir dabei, uns schuldig zu fühlen, weil wir eine Entschuldigung gegenüber uns selbst als nicht angemessen sehen, ziehen wir uns immer weiter nach unten bzw. halten uns dort durch die Schuld fest. Schuldgefühle beziehen sich zwar auf uns. Wofür wir uns schuldig fühlen sollen oder müssen, wird uns in aller Regel von unserer Umgebung und der Gesellschaft vorgeben. Sie entstehen durch Bewertungen in brav und böse, in gut und schlecht, in positiv und negativ oder schuldig und unschuldig. Die Werte und Normen unserer Familie, unserer Religion bzw. Konfession und unserer Gesellschaft prägen und beeinflussen, wofür wir uns schuldig fühlen sollen und wofür nicht. Schuld und Unschuld sind Konstrukte, die sich im Laufe der sozialen Entwicklung des Menschen und des menschlichen Zusammenlebens entwickelt haben. Sie signalisieren uns selbst, dass wir bereit sind, uns nach den Vorstellungen einer Gruppe bzw. der Gesellschaft zu verhalten. Sie entstehen in unserem Kopf und sind das Ergebnis unseres Annäherungs- und Vermeidungsverhaltens. Wir suchen Unschuld und vermeiden Schuld, weil sich dies für den sozialen Umgang mit anderen als vorteilhaft herausgestellt hat. Wenn beides jedoch nur mentale Konstrukte unseres Geistes sind, gibt es dann überhaupt die Schuld?

Die Suche nach Schuld und dem Warum war für mich wie eine Spirale, mit deren Hilfe ich mich immer in die Tiefen meiner Psyche hineinbohrte, immer auf der Suche nach dem Warum, den Ursachen und dem Sinn. Und je mehr und je länger ich auf der Suche war, desto stärker wurde ich von diesen Emotionen und Gefühlen übernommen.

Auch wenn ich glücklicherweise nicht in einer Privatinsolvenz war und damit wirtschaftlich nicht so betroffen war, zehrte die Insolvenz natürlich an meinem Selbstbild und meinem Selbstwert. Nur wenige Menschen würden eine Insolvenz als etwas Positives bezeichnen oder können ihr etwas Positives abgewinnen. Selbst wenn mir irgendwie klar war, dass diese Erfahrung zu irgendetwas gut sein sollte, so hätte es niemand verstanden – ich auch nicht –, wenn ich öffentlich und auch vor mir selbst ihr etwas Positives hätte abgewinnen können. Wenn es aber nichts Positives geben durfte, dann konnte diese Erfahrung ja nur negativ sein. Und wenn das Ergebnis negativ ist, dann muss doch alles davor auch nur negativ gewesen sein, alle Entscheidungen, Projekte und Maßnahmen. Alles musste doch irgendwie dazu beigetragen haben und konnte doch nur negativ sein. Wenn das Ergebnis negativ ist, meine Handlungen wesentlich zum negativen Ergebnis beigetragen haben und damit auch negativ sein müssen, dann muss ich wohl auch negativ, also schlecht gewesen sein. Und damit war mein Selbstwert im Keller und, zumindest vorübergehend, wurden wichtige Quellen für ein positives Selbstbild und einen positiven Selbstwert beiseitegeschoben.

Und mit meinem Selbst mussten zwangsläufig auch meine Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen wertlos sein. Offensichtlich haben sie mir nicht viel gebracht, um erfolgreich zu sein bzw. das Scheitern abzuwenden. All die Merkmale, über die ich viele Jahre froh, zufrieden und teilweise auch stolz war, hatten plötzlich keinen Sinn mehr. Wie denn auch. Denn wären sie tatsächlich so wertvoll und gut gewesen, wie ich dachte, dann hätten sie mir helfen müssen, diese Erfahrung zu verhindern.

Und was mache ich mit meinen Zielen, Wünschen und Träumen? Wo sollte ich mit diesen hin? Wie soll ich diese jemals erreichen? Wenn ich diese vorher schon nicht erreicht habe, wie soll ich sie jetzt erreichen? Und überhaupt, was wird mit mir passieren und wohin geht die Reise? Und was wird von all den Visionen übrigbleiben? Was soll ich wollen, wohin soll ich wollen, was soll ich tun

wollen, wer soll ich sein wollen, wenn ich mein »Wollen« in der Vergangenheit schon nicht erreicht habe und alles an die Wand gefahren wurde und in Trümmern daliegt?

Wie sollte ich aus einem Gefühl der Schuld Sicherheit, Selbstwert und Sinn finden? Von sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung ganz zu schweigen. Die Realität sah doch erst einmal ganz anders aus. Ich wusste nicht, wie es weitergehen soll, konnte keinen Sinn in allem Erlebten erkennen und die vermeintlich gewonnen Freiheit war ja auch bestenfalls eine zeitliche. Ja, ich hatte Zeit. Aber sonst? Ich hatte einen wichtigen Teil meiner sozialen Umgebung verloren, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner. Ich hatte ein finanzielles Polster, das aber auch nicht endlos reichen würde, ich hatte eine Familie mit zwei Kindern, die ich schützen musste, und wer würde mir schon Anerkennung für eine Insolvenz schenken. Freie Fahrt in den Fall.

Stundenlang, tagelang, wochenlang saß ich da und zermarterte mir das Gehirn auf der Suche nach einem Sinn. Und die einzige Antwort, die ich fand, war die nach der Schuld. Schuldig im Sinne der Anklage! Wer ist hier der Kläger und wer der Richter? Was, wenn Kläger und Richter ein und dieselbe Person sind. Der Angeklagte, Bert Overlack, spricht sich hiermit selbst für schuldig, in der Führung seines Unternehmens versagt zu haben.

Bis ich erkennen durfte, dass es überhaupt nicht um Schuld geht! Natürlich sprechen Richter Angeklagte für schuldig, die gegen geltende Gesetze verstoßen haben. Schuldig im Sinne der Anklage, und nur hierfür. Wir können die Strafe akzeptieren und sind dann von der Schuld befreit. Darüber hinaus gibt es keine Schuld. Wo keine Anklage, da sind auch kein Richter und kein Schuldspruch.

Mit meinen Schuldgefühlen habe ich die fehlenden Antworten auf die vielen offenen Warum-Fragen ersetzt. Die moralische Integrität, das gute Gewissen und das gute Gefühl dabei haben diese Lücke gefüllt. Die Antworten haben sie nicht geliefert. Das Thema

war nicht Schuld oder Unschuld. Es ging nicht darum, dass ich mich irgendjemandem gegenüber schuldig fühlen müsste, dass es irgendeine Instanz geben würde, der gegenüber ich mich rechtfertigen müsste. Auch mir selbst gegenüber nicht.

Es ging um Antworten, um Ver-Antwort-Ung. Um mein Bedürfnis, mein Erleben und meine Erfahrungen zu verstehen. Ich konnte diese Antworten zu dem damaligen Zeitpunkt nicht finden.

Es ging um unser inneres Bedürfnis, unsere Welt und unsere Erfahrungen erklären zu können, neue Perspektiven einnehmen und annehmen zu können, unsere Erfahrungen anhand dieser neuen Perspektiven reflektieren zu können und diese Reflexion in neue Erkenntnisse übertragen zu können – Antworten zu finden.

Verantwortung fühlt sich viel besser an als Schuld.

1.7 Denkanstöße

- Warum habe ich ...? Gibt es Warum-Fragen, die Sie sich immer wieder stellen? Wenn ja, welche?
- Warum stellen Sie sich diese Fragen? Wofür fühlen Sie sich schuldig oder verantwortlich?
- Gibt es etwas, für das Sie sich schuldig fühlen? Was ist es genau, das dieses Schuldgefühl auslöst? Welche Ethik oder Moral ist die Grundlage für diese Bewertung?
- Wie fühlt es sich für Sie an, wenn Sie nicht mehr von Schuld sprechen, sondern nur noch von Verantwortung? Welche Antwort können Sie sich und anderen geben? Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken? Wie geht es Ihnen? Läuft bei Ihnen alles perfekt? Oder in welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen gerade?
- Was tun Sie operativ, um den Symptomen der entsprechenden Phase zu begegnen?
- Was tun Sie strategisch, um die Ursachen für die Krise zu überwinden?

- Was müssten Sie tun, um diese Ursachen zu beseitigen?
- Was werden Sie tun?
- Lesen Sie den Blog von Buster Beson »Cognitive Bias Cheat Sheet« auf www.betterhumans.coach.me. Was lernen Sie daraus?

