

# Lehren aus Krisen

Entwicklung von Strategien aus  
der Sicht eines operativen  
Sanierers

*Dr. Martin Lamprecht, CTE  
Avatar Management und Beteiligungs GmbH*

# ODER

Stell' Dir vor, Du hast eine Strategie...  
...aber keiner macht mit!



# Wie gibt es das?

- Das Unternehmen ist offensichtlich in der Krise
- Es fehlt Liquidität an allen Ecken und Enden
- Der Druck von Lieferanten und Geldgebern ist enorm hoch
- Es existieren Vorschläge, die eindeutig eine Verbesserung bringen könnten

**ABER**

**ES WIRD WEITERGEMACHT WIE BISHER  
ALS OB GAR NICHTS WÄRE**

# Aufbau meines Erfahrungsberichtes

## Phase 1

- Beobachtete Phänomene und Verhalten
- Interpretation: Was könnte dahinter stehen?
- Erkenntnisse aus dem Erlebten

## Phase 2

- Beobachtete Phänomene und Verhalten
- Interpretation: Was könnte dahinter stehen?
- Erkenntnisse aus dem Erlebten

...

- ...

# Phase 1:

## Wir haben kein Problem

- ...sondern höchstens eine kurzfristige Irritation
- Die Bank / der Geldgeber nervt, wir sind doch eh so profitabel
- Es gibt viele gute Gründe, warum alles genau so gut ist wie es jetzt ist
- Wir strengen uns eh an („MbA“)
- GEH WEG. Lass mich in Ruhe
- Uns passiert schon nichts, das ist noch immer gut gegangen



# Was könnte dahinter stecken ?

- Existenzangst
  - Wenn ich nicht hinsehe ist es nicht da
- Bedrohung des Selbstwerts und Lebenskonzeptes
  - Ich bin kein Versager
  - War ALLES was ich in der Vergangenheit gemacht habe FALSCH?
- Angst vor Veränderung
  - Ich habe dafür jetzt keine Zeit, wir haben so viel zu tun (mehr des Selben - schneller, intensiver)
- Angst vor persönlichem Verlust
  - Eigentlich geht es mir persönlich mit der derzeitigen Situation ganz gut
  - Die Gans, die goldene Eier legt, wird gerne geschlachtet, um den kurzfristigen Eigennutzen zu maximieren
- Territorialverletzung



# Erkenntnisse

- Externer Druck wird als schmerzhaft erlebt, ist aber oft der wichtigste Hebel zur Veränderung
  - Wozu soll ich mich ändern, wenn es mir gut geht?
- Zuckerbrot und Peitsche
  - Vision um zu motivieren, Leidensdruck um zu bewegen
  - Was ist ein echter subjektiver Nutzen einer Veränderung?
- Sachlich richtige Lösungen sind nur 1 Seite der Medaille, Gesichtsbewahrung sollte möglich sein
- Bevor die Vergangenheit nicht respektiert wird, kann das Neue auf keinem fruchtbaren Boden wachsen
- Berücksichtigung persönlicher Stakes (emotional, materiell)
  - Eitelkeiten, materieller Nutzen, Bequemlichkeiten
  - Wenn möglich nicht genau dort beginnen, wo es am schmerzhaftesten ist



# Phase 2: AGABU

- Unser Geschäft ist besonders schwierig und einzigartig und nur ich kenne mich da aus
- Ich habe mein Geschäft im Gefühl, das ist eine Kunst, die kann man nicht so simpel in Zahlen ausdrücken
- Ein Budget hat keinen Sinn
  - es ist auch gar nicht möglich, eines zu erstellen
- Ihr Zahlenfuzzis habt doch keine Ahnung von unserem Geschäft
- Hinwerfen von Teilinformationen als Test / Falle
- Na gut, wenn Du so schlau bist, sag mir mal wie Du DAS lösen würdest!



# Was könnte dahinter stecken?

- Stolz / Eitelkeit
  - Ich bin was Besonderes, bin Künstler, schöpferisch
- Verlust des Mythos
  - Ich will unersetzbar bleiben
  - Du kannst planen so viel Du willst, ich lass Dich nicht in meine Details reinschauen
- Ich will mich nicht festlegen lassen, überprüfbar machen
- Das Feindbild Finanzer / Sanierer / Bank / ... stärkt die eigene Identität und Gruppe
- Konkurrenz
  - Bedrohung durch andere Lösungsansätze –  
Gesichtsverlust. Man KANN es doch gar nicht besser machen
- Weigerung zur erlebten Unterwerfung
  - Bisher habe immer ICH angeschafft! -> Kränkung



# Erkenntnisse

- Dialog / Kooperation statt Konkurrenz
  - Wer hat RECHT ist völlig egal. Wichtig ist, was am Ende herauskommt
  - Gemeinsame Lösung finden
- Eindruck der Einzigartigkeit lassen, damit inhaltlich was weiter geht
- Expertenorganisationen ähneln Künstleragenturen
  - Zu viele Stars schaden dem Geschäft
- Die richtige Mischung aus Managementkontrolle und künstlerischem Freiraum ist erfolgsentscheidend, aber schwer zu finden
- Keine Hüftschüsse trotz Versuchung
- Information ist Macht
  - Reframing Macht + Verantwortung statt Kontrolle
- Polarisierung und Clanbildungen enttabuisieren

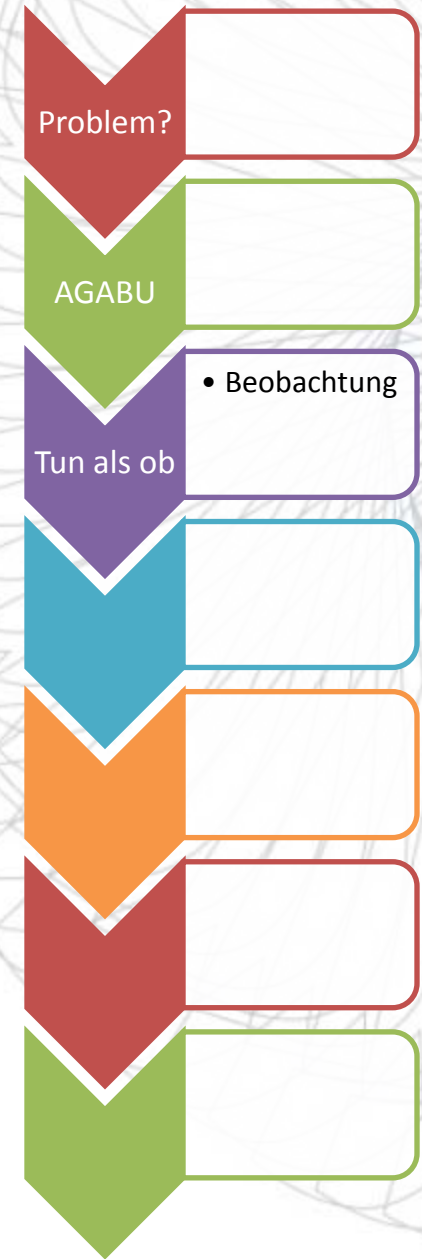


# Phase 3:

## Wenn's unbedingt sein muss...

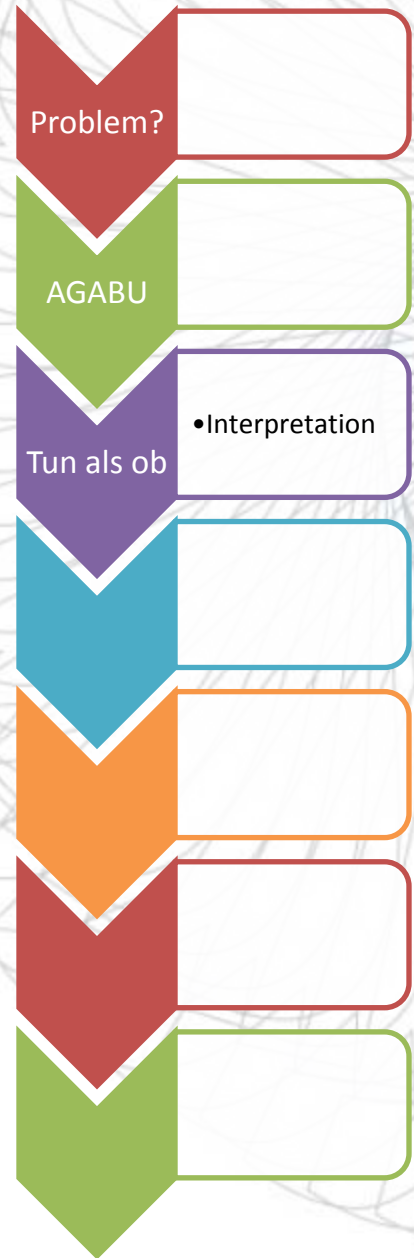
### ...tun wir halt so als ob

- Alles dauert länger als geplant
- Wasch mich aber mach mich nicht nass
- Und täglich grüßt das Murmeltier
- Wer anderer ist verantwortlich uns das zu geben, was wir brauchen, damit es wieder gut geht



# Was könnte dahinter stecken?

- Die Trägheit des Systems ist größer als man denkt
  - und hat eine Eigendynamik, auch jenseits der Führungsebene
- Widerstand in verdeckter Form
- Machtkampf spitzt sich zu
- Stigmatisierung (auch durch das Umfeld)
- Die Verlierer stehen fest, die Gewinner noch nicht
  - Erste Opfer durch Personalwechsel, Loyalitäten und Koalitionen werden sichtbar
- Der Kopf ist vielleicht sogar willig, aber das Herz ist schwach
- Mangelnde Übung des Neuen, Unwissen
  - Peinlich: Inkompetenzen werden sichtbar
- Angst vor dem Unbekannten
  - Der Teufel, den ich kenne, ist mir lieber



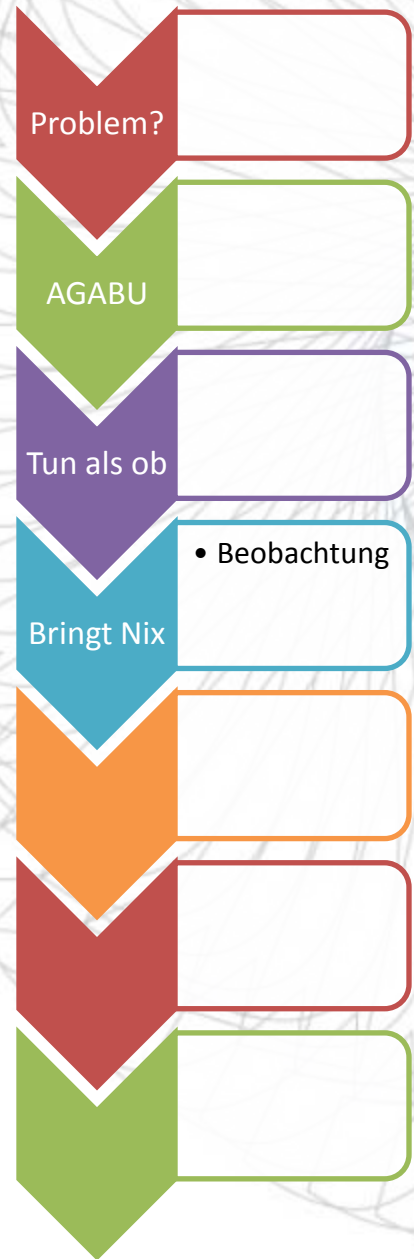
# Erkenntnisse

- Beratung ohne Umsetzungskompetenz (Macht) kann im Krisenfall gefährliche Verzögerungen beinhalten
- Aber auch formale Macht funktioniert nur bedingt
- Jede Branche hat ihre Statussymbole, an denen trotz wirtschaftlichem Schaden lange festgehalten wird
- Auch hoch intelligente Menschen agieren oft nach basalen Urinstinkten – nur verdecken sie es besser
- Nur nehmen geht nicht. Bazar ist in!
- Tipping the right points
  - Die Mehrheit sind Balkon Muppets
  - Welche Personen / Handlungen haben asymmetrischen positiven Einfluss auf Wandel?
  - Konzentration auf Mover anstelle von Bewahrern
- Es braucht enorme mentale und emotionale Energie, um eine Abwärtsbewegung zu drehen
  - Steuern von Stimmungen



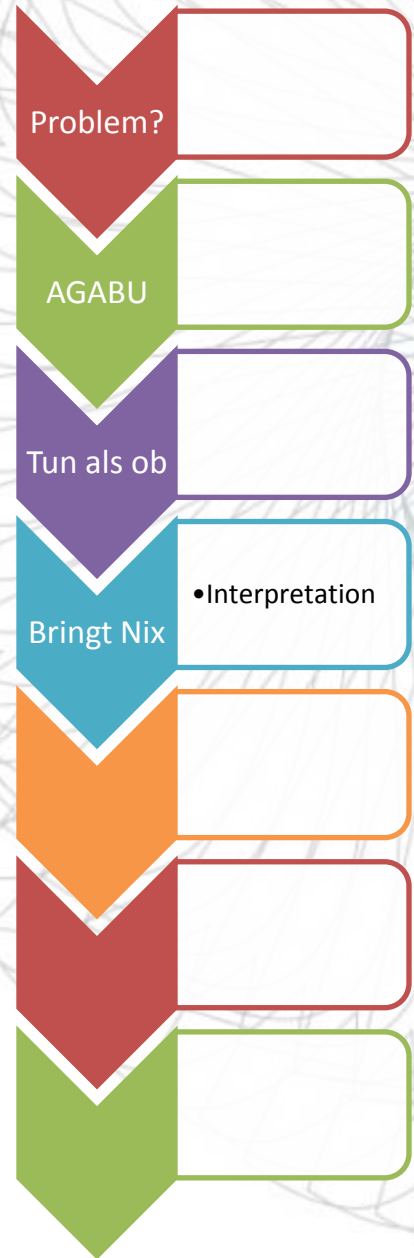
# Phase 4: Ich hab' ja gleich gesagt, dass das alles nichts bringt

- Früher war es viel besser
- So geht das nicht. Wir heben jetzt viele Maßnahmen wieder auf
- Das ist ja jetzt gar nicht mehr unsere Firma wie früher! Unsere Kultur ist weg!
  - Und DU bist Schuld daran
- Das Budget, das DU gemacht hast, ist sowieso falsch
  - Shoot the messenger
- Jetzt haben wir so viel verändert, merken aber keine Verbesserung. Und was das alles gekostet hat!



# Was könnte dahinter stecken?

- Erste Wirkungen der Veränderungen werden spürbar
- Verlust der Identität wird spürbar
- Man hängt in der Luft zwischen altem (bekanntem) und neuem (unbekanntem) und hat Angst loszulassen
- Verklärung der Vergangenheit als Anker für emotionale Sicherheit
- Rückkehr gibt Sicherheit
- Sorge, ob sich das Leid auszahlt
- Abgabe der Verantwortung erleichtert



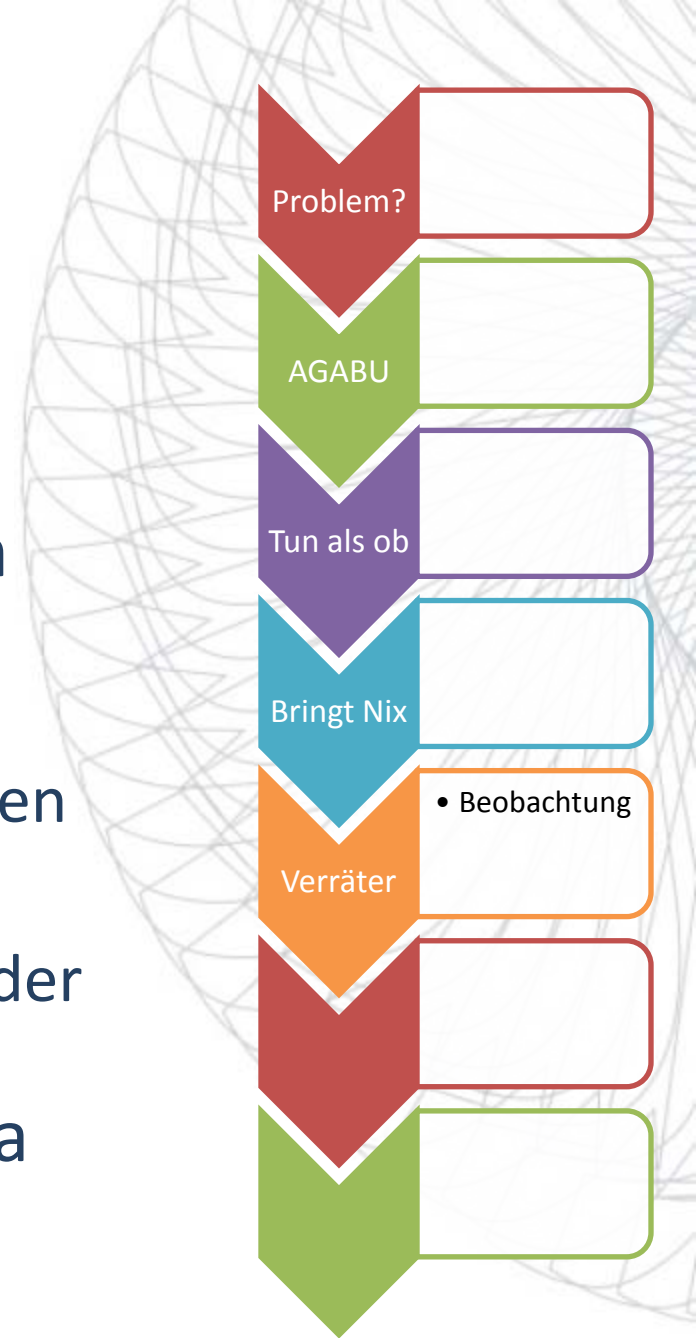
# Erkenntnisse

- In komplexen Systemen schwimmt die Grenze zwischen richtig und falsch, schwarz und weiß. Digitale Ja / nein Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl die Wahrheit vielleicht 51% JEIN ist. Damit ist jede Entscheidung legitim angreifbar, da sie bis zu 49% falsch sein kann
- Rückendeckung beim Kapitalgeber + Umfeld ist überlebensnotwendig
- Gelassenheit ist die höchste Kunst, denn wer zuerst zuckt hat verloren
- Versetze den Zaun während die Vögel in der Luft sind
- Die Wirkung der Veränderungen braucht Zeit. In dieser Zeit hängt die Firma in der Luft zwischen Alt und Neu, Tod und Überleben, und es kann in jede Richtung kippen
- „Um neue Ufer zu erreichen, muss man die Küste außer Sichtweite lassen.“
  - Aber ein paar Orientierungsbojen helfen



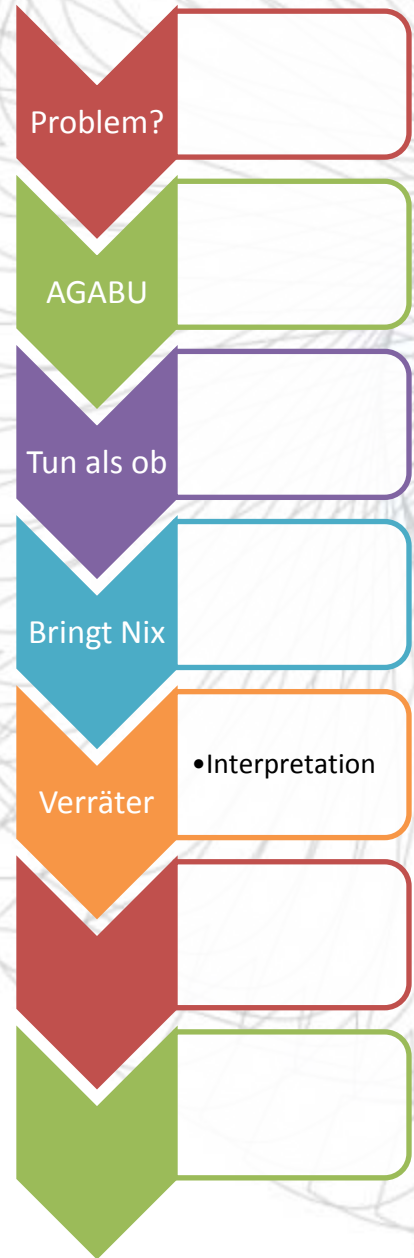
# Phase 5: Ihr Verräter!

- Beim Personal trennt sich Spreu vom Weizen
- Neue Netzwerke und Strukturen (Macht) entstehen
  - Der Machtkampf eskaliert
  - Gefährdung bestehender Strukturen
- Wer aussichert wird bestraft
  - Drohungen und Mobbing sind an der Tagesordnung
- „If you toucha my Taboo I breaka your face“



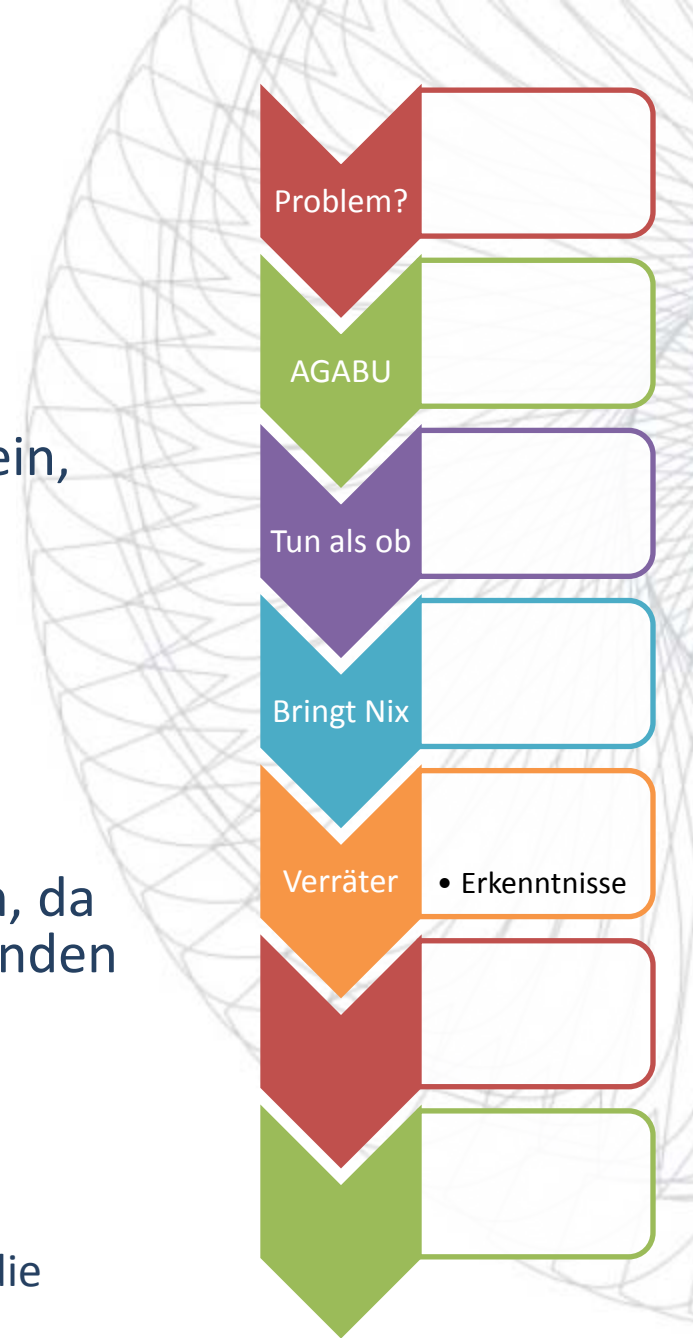
# Was könnte dahinter stecken?

- Stabilisierende Netzwerke sind tlw. auf Abhängigkeit und Angst aufgebaut und werden nun hinterfragt
  - Personal und externe Dienstleister entsprechen weitestgehend dem Unternehmer
- Persönliche Freundschaften / Beziehungen stehen im Konflikt zu wirtschaftlichen Notwendigkeiten.
- Familiendynamiken und Erfüllung von „Dynastischen Aufträgen“
  - Unternehmer wird Verräter seiner Sippe
- Der eigene Stallgeruch ist viel wichtiger als der gesamte Bauernhof
- Nestbeschmutzer werden streng sanktioniert: Ausstoß aus der Horde



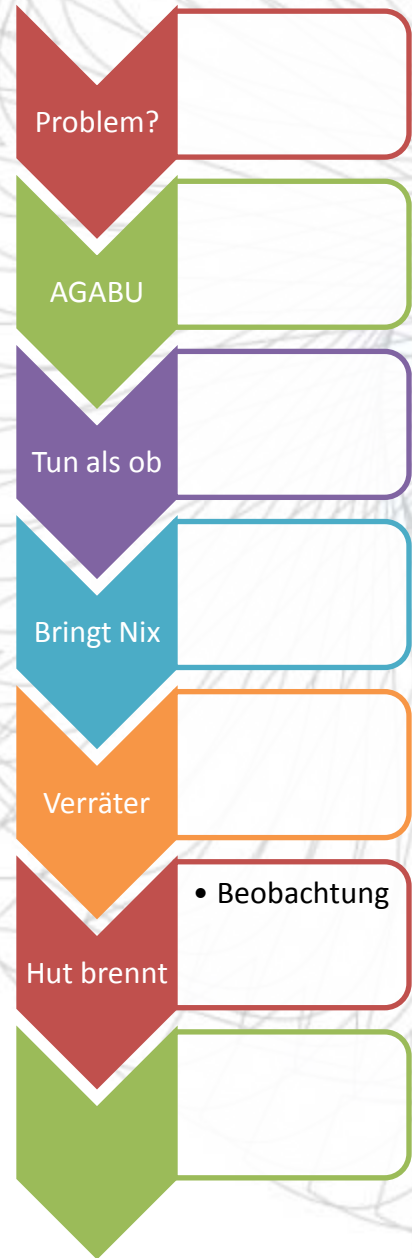
# Erkenntnisse

- Es braucht dringend frisches Blut in Schlüsselpositionen, mit Loyalität zum Sanierungsteam
- Das bestehende Team mag zum Teil willig sein, ist aber befangen und hat eine Geschichte
- Es braucht mehr als 1 Generation für den Wandel
- Je länger man Teil des Systems ist, desto schwieriger wird es, etwas zu verändern
  - gilt auch für Sanierer!
- Crossovers sind wichtige Sanierungsgehilfen, da Sie die internen Regeln im Blut haben. Sie enden aber oft am Scheiterhaufen
- Die scheinbar unentbehrlichen Mitarbeiter haben eine eigene Agenda
- Suche nach Tabus!
  - Dahinter verbergen sich große Potentiale – und die größten Widerstände



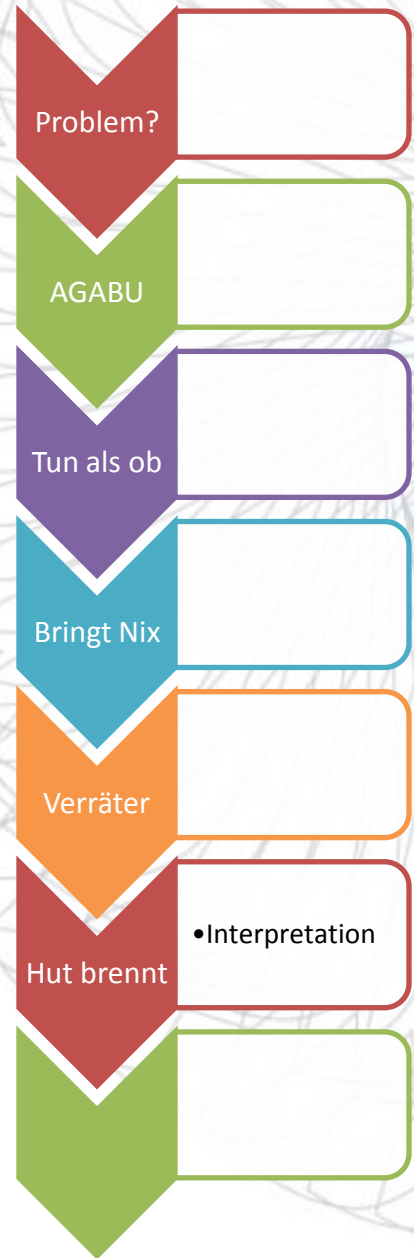
# Phase 6: Oje, jetzt brennt aber wirklich der Hut

- Die Bank ist schuld
- Der neue Geschäftsführer ist schuld
- Der neue Eigentümer ist schuld
- Der Berater ist Schuld
- Panik, jetzt hauen wir uns voll rein!
- Seht nur, ich bin eh so brav
- Na wartet, Euch werde ich es zeigen. Dann gehe ich halt in Konkurs



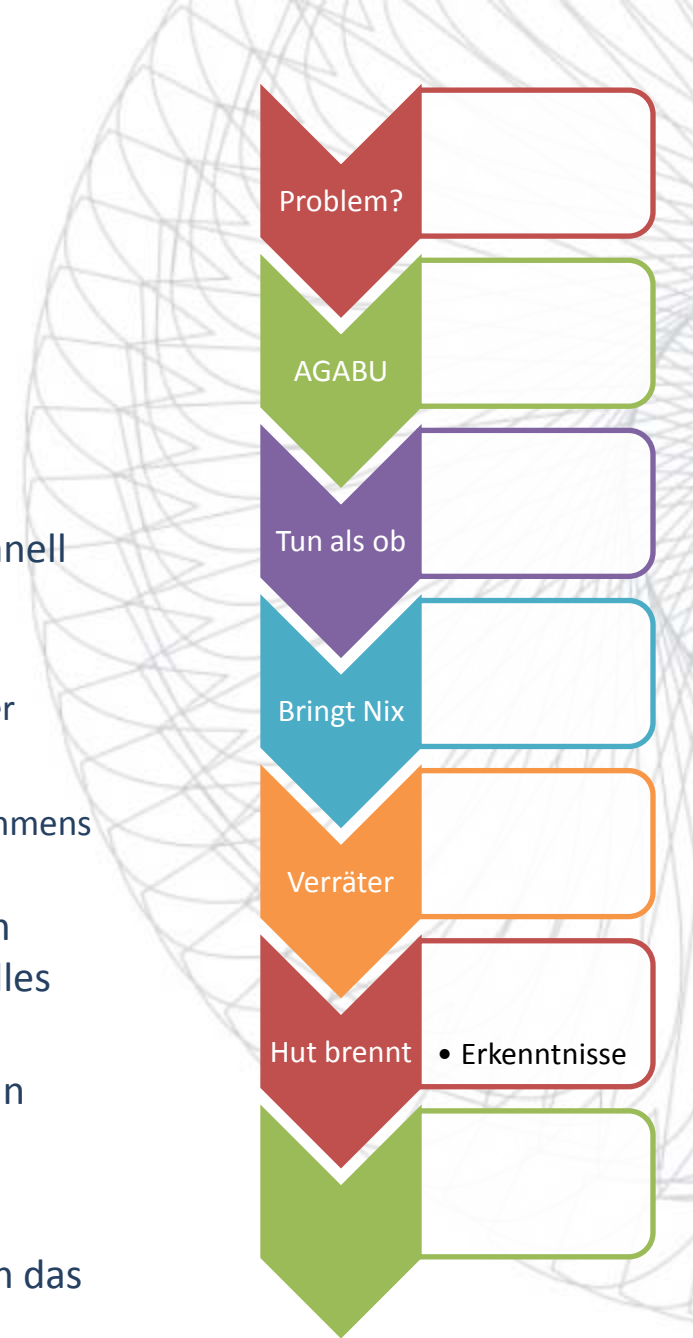
# Was könnte dahinter stecken?

- Erstmals bewusste emotionale Wahrnehmung der Krise
- Existenzielle Angst
- Schuld = Verantwortung =  
Gesichtsverlust = Sühne = Strafe
- Alle mit in den Tod



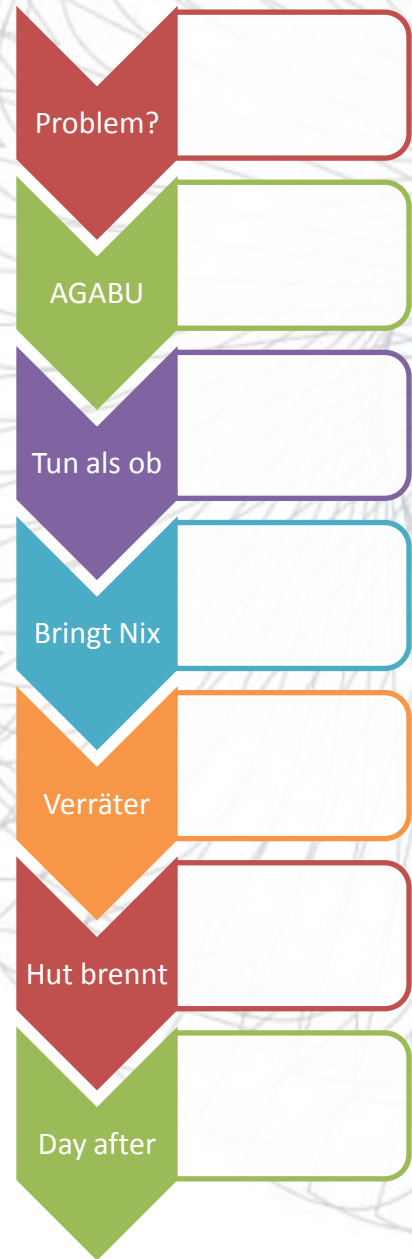
# Erkenntnisse

- Diese Erkenntnis kommt meistens sehr spät
  - Wirklich aktiv werden wir scheinbar leider erst um 5 NACH 12
- Last Exit vor dem Styx
- Manchmal ist es nötig, den Prozess bis hierhin möglichst schnell durchzupeitschen und dabei nur überlebenssichernde Maßnahmen zu setzen
  - Davor muss man viel Leid und Krise aushalten, auch als Sanierer
- Erfolg und Misserfolg liegen haarscharf nebeneinander
  - Gefahr, als Sanierer plötzlich Schuld am Scheitern des Unternehmens zu sein
- Wenn die ersten Pflänzchen des Erfolges keimen, passiert im unternehmerischen Umfeld etwas Unbeeinflussbares, das alles wieder zunichte macht
- Auf der Intensivstation kann schon ein Schnupfen tödlich sein
- Glück gibt's nicht aber ohne „Glück“ geht's nicht
- Keine Schuld zu haben ist wichtiger als Erfolg
- Die schwierigste Entscheidung: Wie lange glaube ich noch an das Projekt?



# Phase 7: The Day After

- Klassische Strategiearbeit beginnt erst hier
  - Davor war Krisenmanagement
- Das Unternehmen muss sich nochmals neu erfinden
  - Blue Oceans (Kim & Mauborgne)
- Das alte System muss (zumindest teilweise) zerstört werden, um Neues zu ermöglichen
  - Ansonsten wird die Strategie eine Fortschreibung der Vergangenheit
  - Verführung: Zu schnell in Strategiearbeit
- Der Zyklus beginnt von vorne, auf anderer Ebene
- Auch gesunde Unternehmen durchlaufen in der Strategiearbeit ähnliche Phasen
- Strategie erfordert Mut
  - Eine neue Strategie stellt alles bekannte in Frage -> Identitätskrise



# Dr. Martin Lamprecht, CTE



- Certified Turn Around Expert und geschäftsführender Gesellschafter der Avatar Management und Beteiligungs GmbH
- Sanierung von Unternehmen durch Geschäftsführung, Management auf Zeit oder Beratung
- Controlling und Finanzmanagement
- Beteiligungen im Gesundheitswesen, Anlagenbau und Biotechnologie.
- Kontakt
  - Tel. 02252 90 323
  - Mobil 0676 636 2556
  - [lamprecht@avatar.co.at](mailto:lamprecht@avatar.co.at)