

KMU-PRAXIS

Unternehmen
und Geld

Teil 5 – Das operative Team



● VON MARCELLO SCARNATO*

Viele Häuptlinge, keine Indianer. So bezeichnet der Volksmund jene chefflastigen Firmenstrukturen, in welchen alle befehlen, aber keiner arbeitet. Dass die aktiven Teilhaber (siehe KMU-Praxis vom 26. Juni) das Sagen haben oder zumindest den Stüchentscheid, stellt niemand in Frage. Hier soll es denn auch nicht darum gehen, wer befiehlt oder letztlich Recht hat, sondern wie am besten miteinander gearbeitet wird. Produktiv, mit Eigeninitiative und «an einem Strang». Weitblick muss her!

Schlagwort Vision

In der gegenständlichen Serie von so genannten Softskills zu sprechen, scheint ein Widerspruch zu sein. Ist es aber nicht. Höchstens ein Gegenpol. Und Magnete ziehen sich bekanntlich an. Das Alter Ego der kopflastigen Geldbetrachtung eines Unternehmens muss neuerdings denn auch immer mehr ganzheitlichen Anschauungen weichen. Diese beinhalten zwangsweise den Blick über die materielle Ebene hinaus. Besonders Entrepreneurship, sprich Unternehmergeist, kommt nicht ohne Begeisterung, Emotionen, Visionen und Macher-Energie aus.

Von Unternehmern
für Unternehmer

Wer eine Firma auf die Beine stellt und sich nach der geeigneten Belegschaft umschaute, besetzt bekanntlich die Stellen nach der jeweiligen Priorität. Nachdem die Hierarchien erfreulich flach geworden sind, spricht man heutzutage vom so genannten «Teambuilding». Der Teamleader ist nicht mehr Chef, sondern Integrator. Es braucht also Fähigkeiten jenseits von Dienst nach Vorschrift und Verhalten nach der Hausordnung. Die Experten sind sich einig: Verfügt jemand über Unternehmergeist, ist er in der Teamauswahl weit vorn.

Make or Buy

Das alte Schlagwort der Marktleistungsgestaltung gilt auch für die verantwortlichen Teilhaber eines Unternehmens. Wie viel sollen sie selbst machen, wie viel delegieren? Etwas weiterzugeben und damit die Verantwortung los zu lassen, ist gar nicht so leicht. Es braucht Vertrauen. Vertrauen in die Integrität des Ausführenden. Vertrauen in die eigene Auswahlfähigkeit, dem Richtigen das Richtige zu übergeben. Der folgende Grundsatz gilt seit jeher: Schuster, bleib bei deinem Leisten. In der modernen Betriebswissenschaft spricht man dann von Core Competences. Will heissen: Tu das, was du wirklich gut kannst, selbst. Den Rest lass andere machen.

Kein Stellenzwang

Die aktiven Unternehmens-Eigner stehen nur vermeintlich im Zwang, alle Schlüsselstellen selbst zu besetzen. In unseren Breitengraden hat die unternehmerische Personalunion in allen Chefpositionen Tradition. Resultat ist das bekannte Nachfolgeproblem. Erst wenn der Patron wirklich abgetreten ist, wird der Weg frei für eine Aufteilung nach den wirklichen Fähigkeiten. Heute herrschen andere Voraussetzungen. So gibt es bereits Firmen, welche die jährliche pekuniäre Budgeterreichung abgeschafft und durch eine umfassendere Beurteilung ersetzt haben. Endlich.

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Wenn die Krise zum Normalfall wird

Krisen werden häufiger. Das Bedürfnis, sie gut zu meistern, wächst. Ist richtiges Verhalten in der Krise lernbar? Verschiedene Studien zeigen: Das wirkungsvollste Krisenmanagement ist die gründliche Vorbereitung – in ruhigeren Zeiten.

● VON KATRIN PIAZZA

Die Schweizer Wirtschaft hat wahrlich schon bessere Zeiten gesehen. Im Jahr 2003 wurden laut Bundesamt für Statistik 9'798 Konkursverfahren eröffnet – der höchste Stand seit 1996. Eine vor kurzem veröffentlichte Studie des Wirtschaftsprüfungsunternehmens KPMG ergab, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren eine Krise durchlebt hat. Krisen an sich sind nichts Neues – ihre Häufigkeit allerdings scheint zugenommen zu haben.

In einer von Egon Zehnder International durchgeführten Umfrage unter Schweizer CEOs zeigten sich 65 Prozent von ihnen überzeugt davon, dass die Krisenanfälligkeit in der Schweiz zugenommen hat. Wenn Krisen immer mehr zur Tagesordnung gehören, stellt sich die Frage: Wie lebt und arbeitet es sich mit den veränderten Rahmenbedingungen?

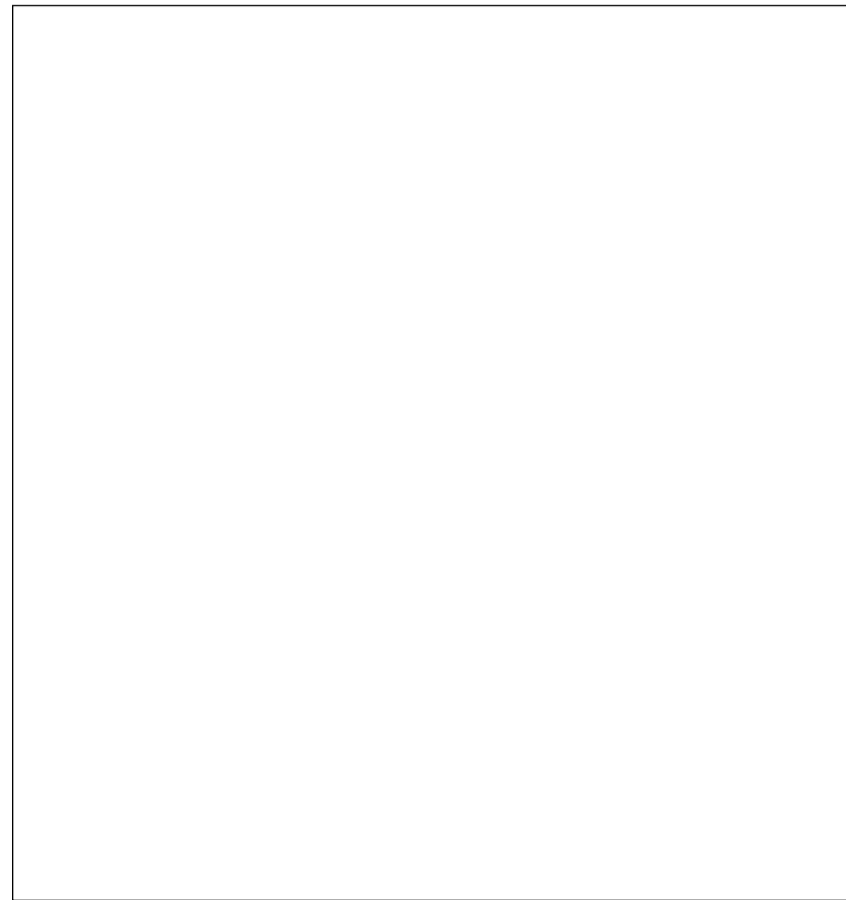
Was ist eine Krise?

Krisensymptome von Unternehmungen gleichen auffällig den Krankheitsbildern beim Menschen: Einerseits gibt es eine unendliche Anzahl davon und andererseits können sie – je nach Kombination – auf verschiedene Ursachen hindeuten. Häufige Chef-Wechsel, Zunahmen von Kundenreklamationen, Rückgang der Qualität, ein schlechtes Betriebsklima: Einmalige Störung oder Anzeichen einer Unternehmenskrise? Eine klare Diagnose ist oft schwierig, aber in jedem Fall nötig. In der Fachliteratur stützt sich die Definition von Unternehmenskrisen in der Regel auf folgende Merkmale:

- Krisen sind zeitlich begrenzt.
- Sie sind nur beschränkt beeinflussbar.
- Sie bedeuten eine Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens (oder Teilen davon).
- Es besteht Unsicherheit darüber, was ihren Ausgang betrifft.

Nützen Frühwarnsysteme?

Wenn Krisen häufiger werden, steigt das Bedürfnis, sie zu vermeiden oder sie zumindest besser zu bewältigen. Früherkennung erweist sich immer mehr als überlebenswichtig für das heutige Management. Was sind echte Überraschungen und welche Ereignisse können vorhergesagt werden? Wie können Chancen und Gefahren frühzeitig wahrgenommen werden, sodass rechtzeitig gehandelt werden kann? Welche Instrumente stehen zur Früherkennung zur Verfügung?



Die Krise erkennen und einen Ausweg suchen: Die guten Führungsqualitäten eines Chefs zeigen sich oft erst in schlechten Zeiten – eingeübt werden müssen sie aber in guten Zeiten.

Foto: Daniel Ospelt

An ausgeklügelten Informationssystemen, die nicht nur die ökonomische In- und Umwelt, sondern auch politische und soziale Rahmenbedingungen, Technologie, Ökologie und Marktumfeld eines Unternehmens beobachten und bewerten, fehlt es nicht. Die meisten der von KPMG befragten Unternehmen – alle unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz – verfügen in der Regel über verschiedene Instrumente zur strategischen Frühaufklärung: Audit Committee, interne und externe Revisionsstellen, Management Information System, Risikomanagement und Balanced Scorecard. Von deren Wirksamkeit – auch dies zeigt die Studie – sind die Unternehmen allerdings nicht restlos überzeugt.

Auch Peter Gomez, Rektor der Universität St. Gallen, äusserte sich in einem Fachartikel skeptisch: «Die meisten dem Management heute geläufigen Indikatoren haben eines gemeinsam: Ihre Information kommt oft zu spät, dass noch rechtzeitig gehandelt werden könnte. Vor allem die Grössen des Finanz- und Rechnungswesens eignen sich nur sehr bedingt zur Früherkennung. Wahre Früherkennung ist nur dann gegeben, wenn die Vorwarnzeit länger ist als die Reaktionszeit.»

Bewusstsein
für Krisen

Was, wenn – wie in vielen kleinen und mittleren Unternehmen – die Instrumente zur frühen Warnung gänzlich fehlen? Ralph Lehmann, Professor für Management am Zentrum für kleine und mittlere Unternehmungen der

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur, rät zu einem pragmatischen Ansatz: KMUs benötigen kein ausgefeiltes Krisenmanagementsystem. Wesentlich ist, dass im Unternehmen ein Krisenbewusstsein vorhanden ist. Dazu müssen die folgenden Fragen gestellt werden:

- Welches sind die kritischen Entwicklungen in- und ausserhalb des Unternehmens, die einen Krisenfall auslösen könnten?
- Wie erkennen wir frühzeitig, dass diese Entwicklungen eintreten?
- Was können wir dagegen tun?

Antworten auf diese Fragen führen zu den Indikatoren, die dem Unternehmen sich anbahnende Krisen anzeigen und erlauben, rechtzeitig darauf zu reagieren. Nach Lehmanns Erfahrung hört jedoch der Planungsprozess in KMUs oft dann auf, wenn die Strategien entwickelt sind. Man hoffe dann, dass alles so komme wie geplant. Management by Hope ist weit verbreitet, aber deswegen nicht ungefährlich. Wesentlich effektiver und auch für KMUs machbar wäre es, in ruhigen Zeiten ein detailliertes, auf den erwähnten Fragen basierendes Früherkennungssystem aufzubauen.

Kühlen Kopf bewahren

Fehlt die Zeit, ist die Krise oft schon da. Die von Egon Zehnder befragten Manager sind sich denn auch einig: Tempo und Entschlossenheit sind in der Krise überlebenswichtig. «Too little, too late» ist in ihren Augen einer der häufigsten Fehler. Gleichwohl sprechen sich manche von ihnen dezidiert

gegen Hektik aus, gelte es doch, nicht etwa aus der Hüfte zu schiessen, sondern kühlen Kopf zu bewahren und trotz Zeitdruck kompetent zu entscheiden und zu handeln. Viele CEOs hätten erfahren, «dass kurzfristige Hektik deutlich weniger bringt als fachlich fundierte, langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Handlungen».

Zusätzlich zur Fähigkeit zur Fokussierung benötige eine Führungskraft in der Krise deshalb Ergebnisorientierung, Kommunikationsstärke, strategische Orientierung, Sozial- und Fachkompetenz und Belastbarkeit.

Kommunikation motiviert

Kommunikationsstärke wird nicht zufällig als eine der wesentlichen Kompetenzen genannt. Gerade in einer Turnaround-Situation gehe es darum, so die Studie von Egon Zehnder, die Mitarbeitenden täglich für die Arbeit in einem extrem schwierigen Umfeld zu begeistern.

Besonders wenn die existenzbedrohende Lage bei einer Unternehmung länger andauert oder eine Firma von einer Krise in die nächste schlittert, spitzt sich die Situation beim Personal dramatisch zu: Die Leute arbeiten übermässig viel, haben keine Erfolgserlebnisse und müssen noch mehr motiviert werden als sonst. «Führen heisst, die Leute bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit bringen und dabei erst noch erreichen, dass sie sich wohl fühlen», fasst einer der Topmanager seine Erfahrungen zusammen. 95 Prozent der befragten CEOs bezeichnen eine vertrauensbildende, offene und ehrliche Kommunikation als das bedeutungsvollste Anreizinstrument in der Krise.

Persönliche Kontakte gesucht

Damit die Krisenkommunikation nicht zur Kommunikationskrise wird – dafür muss primär die Unternehmensführung sorgen. Doch auch Führungsverantwortliche und Teamleiter verfügen über sehr viel mehr Spielraum, als allgemein angenommen wird. «In schwierigen Zeiten hatte ich oft den Eindruck, dass wir gegenüber den eigenen Leuten überkommunizieren», erklärt ein von Egon Zehnder befragter CEO, «aber in Dutzenden von Gesprächen mit Menschen aus allen Abteilungen und Stufen habe ich immer wieder herausgespürt, dass die Belegschaft in Krisenzeiten den Kontakt und die Auftritte mit dem CEO sogar noch verstärken möchte.» Dabei gehe es den Mitarbeitenden um persönliche Kontakte, nicht etwa um mehr E-Mails, schriftliche Orientierungen oder gar Vorträgen vor tausend Leuten.

Wer den allgemeinen Katastrophenfantasien in der Krise mit fundierter, offener und ehrlicher Kommunikation begegnen kann, wirkt wie ein Lotse im Sturm. Tatsächlich zeigt sich gute Führung oft erst in schlechten Zeiten – eingeübt werden muss sie aber bei schönem Wetter. Sind die Turbulenzen erst einmal in Gang, bleibt dazu kaum mehr Zeit.

Spinat als Energiequelle für Laptops

wr.- Welche Kraft im Spinat steckt, weiss nicht nur Popeye. Die Kraft könnte sogar Computer antreiben. Forscher aus den USA haben elektrische Zellen kreiert, die von Pflanzenproteinen angetrieben werden. Die biologischen Solarzellen, die Licht in elektrische Energie konvertieren, sind effizient und billig zu produzieren, erklärt Marc Baldo, Forscher am Massachusetts Institute of Technology. Sie könnten sogar zur Beschichtung und zum Antrieb von Laptops verwendet werden, indem sie eine transportable Quelle für grüne Energie bereitstellen.

Baldos Team hat eine Auswahl von photosynthetischen Proteinen aus Spinat isoliert und sie dann zwischen zwei Schichten aus leitfähigem Material eingelegt. Schien Licht auf die kleine Zelle, wurde elektrischer Strom generiert.

Die Proteine stammen aus den Chloroplasten von Spinatblättern. Diese sind kleine Strukturen, die den Pflanzen helfen, Licht in Energie zu konvertieren. Wenn die Reaktion abläuft, bewegen sich die Elektronen und erzeugen so Strom. Die Extraktion der Proteine war aber nicht leicht. Die Moleküle sind empfindlich und neigen dazu, aufzuhören zu arbeiten, wenn sie aus ihrer natürlichen Umgebung entfernt werden. Also haben die Forscher sie konserviert, indem sie sie mit seifenähnlichen Molekülen gemischt haben, die Peptid-Tenside genannt werden. Die schützenden Moleküle formten ein Schutzschild um die Energie produzierenden Proteine und spielten ihnen auf diese Art vor, sie seien nach wie vor Teil der Pflanze. Die Proteine wurden mit einem dünnen Goldfilm beschicht-

et, an dem eine Schicht von transparentem, elektrisch leitendem Metall befestigt war, und bedeckten sie dann mit einer Schicht aus organischem, leitfähigem Material. Wenn Licht auf das ungewöhnliche Sandwich fiel, spuckten die Proteine Elektronen aus, die sich in Form von elektrischem Strom ihren Weg in die unteren Schichten

bahnten. Die Zellen dieses Prototyps bedürfen aber einer Verbesserung. Derzeit können sie Strom nur 21 Tage lang generieren, bis sie zugrunde gehen. Es braucht Alternativen, die länger aushalten. Ausserdem konvertieren die Zellen nur zirka zwölf Prozent der absorbierten Lichtenergie in Elektrizität.