

## **Verlaufsformen zum Infarkt**

**In finanziellen Engpässen sind gleichförmig Verlaufsmuster und Verhaltensweisen der Unternehmer zu beobachten, die einander ähnlich erscheinen.**

Ein Problem macht noch keine Katastrophe

Starke Unternehmen lernen aus Fehlern, Irrtümern und Problemen, schwache lernen nicht und begehen die gleichen Irrtümern mehrmals. In der Regel sind es mehrere, nacheinander auftretende Probleme, die im Kern ungelöst bleiben und dadurch das Unternehmen in die Krise stürzen. Die Krise ist bereits eine starke Aufforderung zum Umdenken und zum Lernen.

Stufenförmig dargestellt, gibt es ein erstes Problem, das ungelöst bleibt und vorne hergeschoben wird. Dies führt zu weiteren Konflikten im Unternehmen. Wenn das Problem nicht an der Wurzel geregelt wird, sondern die Indikatoren (Kontrolllampen) unterdrückt werden, führt das zu Frustrationen auf breiter Basis.

Spannungen zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern können die Krise noch weiter verschärfen. Taucht schließlich noch ein weiteres negatives Ereignis auf (z.B. ein größerer Forderungsausfall), ist die Katastrophe perfekt.

Eine Krise ist durch vielschichtiges Zusammenwirken mehrerer unterschiedlicher Faktoren gekennzeichnet, die einer eigenen Gesetzmäßigkeit unterliegen. Bereits kleine Fehlentwicklungen können sich im Laufe der Zeit zur bedrohlichen Krise entwickeln, wenn sie ungelöst bleiben.

Im Untersuchungsfeld der Unternehmungen entwickelt sich die schicksalhafte Fehlentwicklung im Finanzinfarkt. Vor dem Infarkt als letztendliche Katastrophe, steht zuvor immer eine Ertragskrise.

Der Ertragskrise vorgelagert sind wiederum das Management, die Führung des Unternehmens, der Ausbau der Ressourcen und die Steuerung der Wirtschaftsfaktoren.

### **Die Zeitspannen zum Finanzinfarkt**

Praktische Ärzte und Spezialisten für interne Medizin berichten über Vorsorge und Therapieprogramme zur Abwendung eines Herzinfarktes. Dieses Einreden geschieht meist sehr intensiv, wenn bei einem Patienten die Befunde für eine Infarktgefährdung vorliegen. Broschüren zum Selbststudium des Infarktes werden an den Patienten ausgegeben etc.

Wie viele halten sich an die Empfehlung und ändern die Lebensgewohnheiten? Sehr wenige. Die Änderung tritt meist erst nach dem Infarkt ein. Vorausgesetzt der Patient überlebt.

Ähnlich wie den Ärzten, dürfte es dem Mahner vor dem Finanzinfarkt ergehen. Der Betroffene glaubt es nicht, obwohl die Vorhersagen (Prognosen) von Spezialisten mit großer Treffsicherheit möglich sind. Doch die Zeitspanne bis zum Infarkt ist eine relativ unbestimmbare Größe, die von den Randbedingungen abhängt. Dass es zum Infarkt kommen wird, ist aus den Indikatoren normalerweise mit einer Sicherheit von mehr als 90 % ableitbar. Wovon hängt die Zeitspanne ab:

- Wie viel Familiensilber (auch Erbschaften) steht zur Verfügung?
- Werden Freunde, Bekannte oder Verwandte in Bürgschaften verführt?
- Wie stark ist das Umfeld von Bewunderern (Politiker, Steuerberater, Banker, etc.) geprägt?
- Wie ist die soziale Stellung?
- Wie professionell wird die kreative Finanzdarstellung betrieben?

Die Gläubiger meinen vielfach, bevor ein Unternehmen bankrottgeht dauert es Monate oder Jahre. Bankauskünfte bekunden manchmal, erst wenige Tage vor dem Zusammenbruch, eine allgemein angespannte Finanzlage.

Die Frage ist demnach, was sieht denn eine Bank wirklich? Doch nur das äußere Zahlungsverhalten, nicht aber die innere Zahlungsmöglichkeit.

Wie gelingt es einigen Unternehmern, den Banken und Gläubigern ein schönes Bild vom Unternehmen zu vermitteln, das in Wirklichkeit nicht besteht? Einfach durch die laufende positive Bestätigung eines Wunschbildes. Also, die äußeren Anzeiger über gute Geschäftsentwicklung möglichst häufig durch Signale zu bestätigen. Eine optimistische Sicht wird in allen Berichten, Statements und Zahlen pläziert.

Es werden ein subjektiv wahrhaftiges Auftreten gezeigt, Selbstsicherheit ausgestrahlt, an das Vertrauen appelliert und Zahlen mit positivem Charakter zur Unterstreichung des äußeren Verhaltens vorgelegt. Die Bilanz wird erst mit Verspätung abgegeben. Was in den Bilanzen des fallenden Unternehmens glaubhaft steht, ist nur von Kennern erkennbar.

Bilanzwahrheit und Bilanzlüge haben eine sehr sehr große Elastizität. Bilanzierungshilfen stehen zur Verfügung und werden manchmal restlos ausgeschöpft, wenn es dem Unternehmer gelungen ist, auch den Steuerberater zu überzeugen.

Wie kann jemand erkennen, dass das Unternehmen fällt, obwohl der Jahresabschluss auf ein Steigen zeigt? Beschönigende Finanzdarstellung gepaart mit positiver Selbstdarstellung ist meist ein Trugschluss.

## **Konfliktverlauf und Konfliktumleitung**

Wenn Wirtschaftlichkeitskonflikte über längere Zeit nicht bewältigt werden, führen diese zur umgeleiteten Austragung auf andere Bereiche (z.B. Mitarbeiter, Lieferanten etc.). Konflikt bedeutet in der klassischen Form Streit, Zusammenprall, Polarisierung von Zielsetzungen, Positionen, Vorstellungen, Interessen, etc.

Konflikte können im Sinne von Wettbewerb unter den Mitarbeitern für ein Unternehmen funktional sein. Der interne Wettbewerb wird als funktional gewertet und wäre zu fördern.

Wirtschaftlichkeitskonflikte sind vielschichtig und können häufig nicht mit den tatsächlichen Verursachern ausgetragen werden. Solche Konflikte werden auf andere Personen oder andere Sachen umgeleitet, bei denen die Führung einen disponierbaren Gestaltungsspielraum vorgibt.

Wenn Konflikte zwischen der Führung und den Mitarbeitern entstehen, die von den Mitarbeitern wiederum nicht mehr direkt mit der oberen Führung austragbar sind, werden diese:

- umgeleitet auf andere Personen (Abteilungsstreit) oder
- umgeleitet auf andere Inhalte (Gehaltsforderung) oder
- die Mitarbeiter nehmen einfach jene Leistungen zurück, die nicht unmittelbar messbar sind.

Wenn Oben etwas nicht stimmt, kommt es zu Leistungsrestriktionen bei den Mitarbeitern. Man nennt das auch Motivationsverlust.

Besonders der frei gestaltbare Raum der Leistungsbereitschaft, der sich einer an Konsequenzen geknüpften Fremdkontrolle entzieht, wird zur Leistungsrestriktion genützt. Ein Mitarbeiter kann zur Wiederherstellung seines inneren Gleichgewichts den Weg der Leistungsrestriktion beschreiten. Eine besondere Form der Leistungsrestriktion stellt der Dienst nach Vorschrift, oder das Ausscheiden (vollständige Leistungsrestriktion) dar. Die Leistung und der Erfolg nehmen bei kranken Betrieben systematisch ab. Der Infarkt ist häufig die Folge.

Mehr im Buch: Vorbeugende Unternehmens-Sanierung [www.restart.at](http://www.restart.at)