



### Der Retter

Yvan Desfontaines (links) arbeitet als Interimsmanager. Der gebürtige Franzose vergleicht seinen Job gerne mit dem eines Arztes: „Der bekommt auch nie völlig gesunde Menschen zu sehen.“

### Der Verwalter

Malte Köster (Mitte) ist einer der renommiertesten Insolvenzverwalter. Wenn ein Gericht ihn beauftragt, muss er am selben Tag die Firmenführung übernehmen. Sein Rat: „Ehrlich sein und nur versprechen, was man halten kann.“

### Der CEO

Osram-Chef Olaf Berlien (rechts) muss den Konzern erneut durch eine Krise führen – aber er bleibt dennoch zuversichtlich: „Wenn man Menschen mit Respekt und Wertschätzung führt, kann man aus einer Krise gestärkt zurückkommen.“

# Früher hießen sie Henker

Deutschlands Aufschwung neigt sich dem Ende zu. Doch in wirtschaftlich angespannten Zeiten sind andere Führungskräfte gefragt als in den fetten Jahren. Wie ticken **Krisenmanager**?

**TEXT** DANIEL RETTIG, LIN FREITAG, KRISTIN SCHMIDT, CLAUDIA TÖDTMANN

**W**er noch einen Beleg dafür braucht, dass man sich seiner Sache nie zu sicher sein darf, sollte mal mit Olaf Berlien sprechen.

Kaum ein anderer deutscher Manager hat in den vergangenen Jahren so viele Höhen und Tiefen erlebt.

Als er im Januar 2015 Osram-Chef wurde, steckte der Konzern in einer Krise. Berliens Vorgänger Wolfgang Dehen, berüchtigt für einen ruppigen Umgangston und einen autokratischen Führungsstil, wollte das defizitäre Lampengeschäft durch immer neue Sparmaßnahmen retten. Er baute 10 000 Arbeitsplätze ab, entsprechend ausgelaugt war die Belegschaft.

Berlien, eher Menschenfänger als Mi-santhrop, verkaufte die Sparte im Sommer 2016 für gut 400 Millionen Euro an chinesische Investoren. Osram sollte künftig sein

Geld mit Spezialbeleuchtung und Lichtkonzepten verdienen. Zunächst schien der Plan aufzugehen, der Manager wurde für seinen Strategiewechsel gefeiert – bis er im vergangenen Jahr zwei Mal die Prognose senkte und den Osram-Aktienkurs auf Talfahrt schickte. Aktuell ist Berlien um Schadensbegrenzung bemüht. Die Nachfrage nach Leuchtdioden gehe spürbar zurück, sagte er neulich der „Augsburger Allgemeinen“. Er sehe für 2019 dunkle Wolken aufziehen.

### Kühles Klima

Nach neun Jahren Aufschwung steuern Europa und Deutschland auf ein Ende des Wachstums zu. Die Auftragseingänge im verarbeitenden Gewerbe, die Produktion in der Industrie, der Export – alle Kennzahlen deuten auf magere Zeiten hin. Und wenn die Konjunktur abkühlt, verändert sich auch das Klima auf den Konzernfluren. Vorstandschefs, Geschäftsführer und Aufsichtsräte

müssen sich in den kommenden Monaten daher vor allem in der Rolle des Krisenmanagers beweisen. Es ist eine Bewährungsprobe, die oft über das Wohl und Wehe entscheidet – von Managerkarrieren, aber auch von Unternehmen und Konzernen.

Was ist den verunsicherten Angestellten besonders wichtig? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten müssen Führungskräfte mitbringen, um ein Unternehmen erfolg-

reich durch schwere See zu lotsen? Braucht es vor allem Mut und Entschlossenheit oder Empathie und eine ruhige Hand?

Klar ist: Wenn Reisebudgets gekürzt, Spesenabrechnungen besonders sorgfältig geprüft, Investitionen zurückgehalten und freie Stellen nicht mehr nachbesetzt werden, steigt der Druck auf der Cheftage. Zu diesem Fazit kommt auch eine Umfrage von Deloitte. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat 2017 weltweit 500 Entscheidungsträger befragt, 60 Prozent sahen sich mit zunehmend schlechten Rahmenbedingungen konfrontiert. „In einer konkreten Krisensituation“, sagt Deloitte-Partner Michael Müller, „zählt vor allem die Führungskultur.“

Wenn die Verantwortlichen es richtig anstellen, könne eine Firma gestärkt aus einer Krise hervorgehen. Wenn sie versagten, rücke die Organisation näher an den Abgrund – und mitunter sogar darüber hinaus. ▶

**„In einer Krisensituation zählt vor allem die Führungskultur“**

**MICHAEL MÜLLER**  
Deloitte

Andrew DuBrin, emeritierter Managementprofessor am amerikanischen Rochester-Institut für Technologie, hat seine Karriere der Erforschung von Krisen gewidmet. Vor einigen Jahren fasste er seine Erkenntnisse in einem knapp 400-seitigen Fachbuch zusammen. Und beim Blick in die Literatur fielen DuBrin vor allem drei Merkmale eines guten Krisenmanagers auf: „Er ist charismatisch, kann sein Mitgefühl ausdrücken und handelt schnell.“ Charisma sei wichtig, um die Angestellten von der Rettungsmission zu überzeugen. Mitgefühl brauche es, um die Emotionen der Angestellten ernst zu nehmen. Entschlossenheit helfe, Mitarbeitern die Unsicherheit zu nehmen.

Das bestätigt auch Malte Köster. Der 43-Jährige zählt zu den renommiertesten Insolvenzverwaltern des Landes. Wenn ein Gericht ihn beauftragt, muss er noch am selben Tag die Firmenführung übernehmen. Bei seinem jüngsten Fall saß er 90 Minuten nach dem Anruf des Gerichts im Flugzeug nach Stuttgart. Dort soll Köster Atlas Components retten, einen Hersteller von Komponenten für Bagger.

Wie geht Köster vor? Zunächst spricht er kurz mit der Geschäftsführung, um die wichtigsten Informationen zu bekommen. Dann tritt er vor die Belegschaft. Seine wichtigste Lektion: „Ehrlich sein und nur das versprechen, was man halten kann.“ Außerdem achtet er darauf, Ruhe ausstrahlen: „Wer genervt wirkt, ist für den Krisenfall ungeeignet.“ Und natürlich muss er so viel Zuversicht vermitteln, dass ihm Belegschaft, Betriebsrat, Geschäftsführer und Lieferanten folgen. Hält er Mitarbeiter „ausgerechnet in dieser schweren Zeit“ nicht bei der Stange, sagt Köster, werde „die Sanierung umso schwerer“.

#### Karrierefaktor Besonnenheit

Aber wie finden Personaler besonnene Chefs? Kann man in Lebensläufen nach Indizien fahnden, die auf ein gutes Krisenmanagement hinweisen? Das sind Fragen, die Michael Oberwegner umtreiben. Wenn der Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles Manager für Krisenunternehmen sucht, beschäftigt er sich zunächst ausführlich mit der Vita der Kandidaten. Kaminkarrieren haben es bei ihm schwer: „Wer nie einen Rückschlag erlitten hat, muss sich erst noch beweisen.“ Wer dagegen schon in herausfordernden Situationen gearbeitet hat, qualifiziert sich eher für den Posten.

Im nächsten Schritt spricht Oberwegner mit ehemaligen Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten. Wie arbeitet der Kandidat unter Druck? Behielt die Bewerberin die Ruhe,

als es brenzlich wurde? Oberwegner bezeichnet diese Fähigkeit als „Unsicherheitskompetenz“. Sie zeichnet Menschen aus, deren Puls sich beruhigt, sobald die Nervosität im Umfeld steigt.

#### Sehnsucht nach Autorität

Die Organisationsforscher Hemant Kakkar und Niro Sivanathan haben an der London Business School 2017 drei Umfragen ausgewertet, in denen 140 000 Menschen aus 69 Ländern angegeben hatten, wie sie sich eine optimale Führungskraft vorstellen. Und die beiden Wissenschaftler entdeckten einen naheliegenden Zusammenhang: In Zeiten ökonomischer Unsicherheit – hohe Arbeitslosigkeit, hohe Armutsquote, hohe Wohnungsleerstände – bevorzugen viele Menschen dominante, autoritäre Führungspersönlichkeiten.

Dahinter verbirgt sich nach Ansicht der Forscher eine Kompensationsstrategie: Eine Krise oder Rezession löst Unsicherheit aus, verbunden mit einem Gefühl des Kontrollverlusts. Dieses Gefühl wollen die meisten Menschen so schnell wie möglich loswerden – und die Unterstützung eines Alphatiers gibt ihnen zumindest kurzfristig das Gefühl, die Lage halbwegs unter Kontrolle zu haben. Das Bedürfnis nach einer ordnenden Hand – auch Yvan Desfontaines, 52, kennt es. Der gebürtige Franzose arbeitet als Interimsmanager: Er springt in Krisensituationen ein und meldet sich immer dann zur Stelle, wenn andere das Weite gesucht haben – oder suchen mussten. Als Geschäftsführer brachte Desfontaines zum Beispiel einen britischen Anlagenbauer zurück in die Gewinnzone; als Produktverantwortlicher trimmte er sowohl Mittelständler als auch internationale Konzerne auf mehr Wettbewerbsfähigkeit. Aktuell optimiert und digitalisiert er die Lieferketten bei einem großen Anlagenbauer, um Beschaffungskosten zu senken und Lieferzeiten zu verkürzen.

**„Krisenmanagement ist anstrengend, aber ich erfahre auch sehr viel Dankbarkeit“**

**YVAN DESFONTAINES**  
Interimsmanager

# 60

**Prozent der Entscheidungsträger sagten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte in einer Umfrage, dass sie mit immer schlechteren Rahmenbedingungen umgehen müssen**

Desfontaines vergleicht seinen Job gern mit dem eines Mediziners: „Ein Arzt bekommt auch nie völlig gesunde Menschen zu sehen.“ Wichtig seien vor allem Vertrauen, Gelassenheit und Erfahrung. Deshalb heuerte er lange Zeit nur bei Firmen an, deren Namen seine Reputation erhöhen. Wer bei einem Wettbewerber oder einem Marktführer aus verwandten Bereichen schon mal ein ähnliches Problem gelöst habe, vermittelte automatisch Ruhe und Sicherheit.

Ein weiterer Erfolgsfaktor des Krisenmanagers ist laut Desfontaines der frühe Erfolg. Wenn es einem Unternehmen schlecht geht, seien alle Mitarbeiter verunsichert, die Firma wie gelähmt. „Ich suche dann nach Leuchttürmen“, sagt Desfontaines. Und er gibt Pläne aus, die sich schnell realisieren lassen. „Kleine Erfolge geben den Mitarbeitern Vertrauen und motivieren sie für die nächsten, größeren Aufgaben.“

Aber warum tut er sich das ständige Krisenmanagement an? Wieso wechselt er den Arbeitgeber, sobald Ruhe eingekehrt ist – anstatt seine Erfolge auszukosten? Für Desfontaines ist die Sache klar: „Krisenmanagement ist zwar unendlich anstrengend. Aber ich erfahre auch sehr viel Dankbarkeit.“

#### Der Henker hat ausgedient

Tatsächlich hat sich das Bild des Krisenmanagers gewandelt, sagt auch Kienbaum-Personalberaterin Sabine Hansen. Früher seien klassische Sanierer meist Ende 50 gewesen, eher Vagabunden als Verbündete: Sie seien in ein Unternehmen gekommen und hätten Mitarbeiter entlassen, nur um am Ende schnell selbst von Bord zu gehen, weil niemand mehr mit ihnen arbeiten wollte.

Hansen scheut sich nicht, diese Krisenmanager der alten Schule mit Henkern im Mittelalter zu vergleichen: Mit dem habe niemand was zu tun haben wollen, „obwohl er nur die Urteile vollstreckte, die andere gefällt hatten“. Heute erleben nicht nur schlecht geführte Unternehmen mit Liquiditäts-

tätsschwierigkeiten Krisen. Sondern auch solche, die Entwicklungen zu lange verschlafen haben, deren Jahrzehnte erprobtes Geschäftsmodell plötzlich nicht mehr funktioniert, deren Produkt förmlich vom Markt weginnoviert wurde. Und diese im Kern gesunden Unternehmen benötigten eben „keinen Krisenmanager vom Typ Rausschmeißer, dem später niemand mehr vertraut“, sagt Hansen.

Im Gegenteil: Es ist wichtiger denn je, dass Übergangschefs und Krisenmanager Antworten finden für die Ruhe nach dem Sturm; dass sie langfristige Strategien entwerfen, die Internationalisierung vorantreiben oder Innovationen fördern. „Es gibt Manager, die in einer Krise geholt werden und auch danach noch genau die Richtigen sind“, sagt Michael Oberwegner.

#### Nichts geht über Vertrauen

Doch wie steht es um die fachlichen Qualifikationen? Nun – das kommt ganz auf die Krise an. Bei einer Restrukturierung eignet sich ein Finanzexperte besser als ein Jurist – in puncto Ausbildung, aber auch weil er mehr Glaubwürdigkeit ausstrahlt: „Einem ehemaligen Finanzvorstand traut man einen solchen Umbau einfach eher zu“, sagt Oberwegner. Und Vertrauen schaffen, das sei nun mal die erste Hauptaufgabe von guten Krisenmanagern.

Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre, so Oberwegner weiter, müssten das Gefühl bekommen, der neue Chef oder die neue Chefin wüssten, was sie tun: „Einen Compliance-Experten kann man sich als Dienstleistung einkaufen, Glaubwürdigkeit nicht.“ Und Glaubwürdigkeit erziele man besonders durch zahlreiche Gespräche: „Krise bedeutet vor allem Kommunikation.“

Darauf setzt auch Olaf Berlien: Top-Manager müssten, zumal in brenzligen Situationen, unbefangen hinhören können. „Die meisten Unternehmen verfügen über ungeheures Wissen“, sagt Berlien, „und dieses Wissen entdecken wir in der Regel nicht in Akten, sondern in Mitarbeitern.“

Wenn man bereit sei, offen zu analysieren, finde man oft neue Wege. Berlien hat häufig erlebt, dass Mitarbeiter in Krisenzeiten über sich hinauswachsen – und er weiß, dass Mitarbeiter das in gewisser Weise auch von ihrem Vorstandschef erwarten: „Wenn man Menschen mit Respekt und Wertschätzung führt“, sagt Berlien, „kann man aus einer Krise gestärkt zurückkommen.“ ■

FOTO: FRANK BEER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

# Prickelt bis zum Dessert

KOLUMNE KATHARINA MATHEIS, SOMMELIÈRE



**Sekt, Crémant und Champagner werden oft zu Beginn eines Essens getrunken. Dabei können sie viel mehr.**

**Mit ungeschriebenen Gesetzen ist es so eine Sache.** Hinter einigen verbergen sich tiefe Wahrheiten. Hinter anderen Mythen. Auch im Kodex der Weintrinker gibt es Regeln, an die sich alle halten, obwohl keiner weiß, warum. Vermeintliche Gewissheiten wie „Weißwein so kalt wie möglich trinken“ (stimmt nicht). Oder „Rotweine werden mit dem Alter besser“ (stimmt auch nicht). Oder auch: „Sekt gehört immer an den Anfang“. Stimmt ebenfalls nicht.

Zugegeben, prickelnde Weine eignen sich sehr gut als Aperitif. Die Kohlensäure sorgt für einen lebhaften Auftakt, dank des filigranen Geschmacksbilds sind danach schöne Steigerungen möglich. Voraussetzung: ein wirklich guter Sekt. Und die Fakten sprechen nicht dafür, dass die Deutschen darauf achten. Der Durchschnittspreis für eine Flasche Sekt liegt hierzulande bei unter drei Euro. Was viele nicht wissen: Darin stecken bereits rund ein Euro pauschale Sektsteuer. Man kann sich also vorstellen, welche Weinbasis für derlei Prickelwasser verwendet wurde: nichtssagende Fassware – meist aus spanischen Masengebietern. Selbst wo „Sekt aus Deutschland“ draufsteht, ist Wein von überall her drin. Und der fehlende Geschmack wird durch Süße kaschiert.

Kein Problem, weil die meisten Menschen nach spätestens zwei Gläsern ohnehin auf Wein oder Bier umsteigen? Eben nicht. Gerade als Aperitif muss der Sekt qualitativ sitzen. Schließlich sind unsere Geschmacksnerven am Beginn eines Trinkabends sensibler. Deshalb: Wenn Sie Sekt oder andere Schaumweine trinken, investieren Sie ein paar Euro mehr.

#### Dabei müssen es gar nicht immer die namhaften, teuren Klassiker sein.

Natürlich, Champagner klingt immer verlockend. Die Aromen von Brioche, die Cremigkeit der Perlage, die Mineralik des Kalkbodens – kein Wunder, dass die Flaschen weltweit einen hervorragenden Ruf genießen. Was in gewisser Weise schade ist um andere große Schaumweine, die im Schatten des Champagners stehen. Probieren Sie beispielsweise mal einen Franciacorta aus der Lombardei (schöne Kuchenaromen!) oder einen Crémant de Loire, der aus Chenin blanc gekeltert wird und dadurch frisch und lebhaft wirkt.

Für Furore haben in letzter Zeit auch Schaumweine aus Deutschland gesorgt. Die Winzer haben sich von den internationalen Klassikern inspirieren lassen: Sie bauen Grundweine für Sekt aus und setzen auf längere Reifezeiten. Achten Sie auf die Worte „Winzersekt“ und „Flaschengärung“ – dann wurde der Sekt aus Trauben des Winzers hergestellt, und durch die Reifezeit auf der Hefe ist er geschmacklich viel intensiver.

Gute Sekte eignen sich übrigens auch hervorragend als Menübegleiter. Sie können viel mehr sein als bloß Aperitif. Die vielschichtigen und feinen Aromen begleiten besonders gut Gerichte, bei denen es auf Finesse ankommt. Darunter leichte Gemüseküche oder zurückhaltende Fischgerichte. Und mächtigen Desserts bieten sie einen frischen Konterpart.

Und schließlich: Nutzen Sie die lebhaft Kohlensäure als Entscheidungshilfe, wenn zum Abschluss des Essens die Frage auftaucht: Träge ins Bett sinken – oder dem Abend einen aufregenden zweiten Akt verpassen? ■