

**Anna, Abteilungsleiterin** Vertrieb in einem DAX-30-Unternehmen, 39 Jahre, Frankfurt am Main, in ihrem Bereich sind 45 Mitarbeiter, darunter vier Teamleiter



**Mia, chaotische Designerin** mit Unternehmergeist, Gründerin eines Start-ups für ökologische Klamotten, 28 Jahre, Berlin, drei Mitarbeiterinnen

# Was immer gilt: Die vier Phasen der Krise

Egal, ob Krise oder Veränderung, immer gelten die vier Phasen der Krisenkurve, mit gleichzeitigen Auswirkungen auf den Menschen und die Wirtschaftlichkeit. Diese vier Phasen erleben wir bei jeglichen Arten von Krisen, bei schleichenden Unternehmenskrisen ebenso wie bei Hauruckkrisen. Schleichende Krisen entwickeln sich über einen längeren Zeitraum, wobei sie am Anfang meist gar nicht wahrgenommen werden. Im Nachhinein stellt man dann aber fest, dass die Probleme schon länger existierten. Man hat sie nur anfänglich übersehen oder gar ignoriert. Schleichende Krisen entstehen beispielsweise durch Änderungen bei den Kundenbedürfnissen, das Aufkommen neuer Wettbewerber oder die Pensionierung eines wichtigen Mitarbeiters.

Hauruckkrisen entwickeln sich im Gegensatz zu schleichenden Krisen ganz schnell. Sie sind auf einmal da, ohne dass es im Vorfeld wahrnehmbare Anzeichen gegeben hätte. Beispiele für Hauruckkrisen sind der Brand einer Produktionsstätte oder der Tod des Inhabers.

Hauruckkrisen können auch von außen kommen, so wie die Coronakrise, aber auch das Einsetzen einer Finanz- und Wirtschaftskrise (z.B. jener in den Jahren 2007/2008 oder der Dotcomkrise 2000/2001) gehört dazu. So eine schwer vorhersehbare Krise nennt der bekannte Autor und frühere Börsenmakler Nassim Nicholas Taleb einen „schwarzen Schwan“, da sie selten, aber dennoch von Zeit zu Zeit vorkommt. Profis erkennen vielleicht schon einige Wochen vor der übrigen Bevölkerung die Krisen und ihre möglichen Konsequenzen. Doch fehlt der breiten Gruppe der möglichen

Betroffenen die Übersicht, was eine Hauruckkrise für sie selbst bedeuten kann.

## Krise bei Franz



Schon länger klagte Franz gegenüber seinen Freunden, dass immer mehr Einwohner des Tegernseer Tals ihre Brötchen und Brote lieber bei Discountern kaufen als bei einem „richtigen“ Bäcker. Doch mit der

Coronakrise verschlimmerte sich nun alles! Anfänglich hörte Franz in den Nachrichten von dem Coronavirus und seinen Auswirkungen in China. Doch dann geht alles ganz schnell: Kurzarbeit. Er selbst und seine acht Mitarbeiter sind von der Nachricht geschockt. Zuerst wollen sie es gar nicht wahrhaben. Lieferungen an Hotels bleiben genauso aus wie Touristen, es herrschen Ausgangsbeschränkungen. Die Hotels sind auch am schönen Tegernsee weitgehend geschlossen. Franz ist in dieser Zeit emotional aufgewühlt und hat schlaflose Nächte. Die Umsatzeinbußen wachsen und wachsen. Im Tal der Tränen mit all seiner Verzweiflung angekommen, fasst er einen Entschluss. Er sinniert darüber nach, wie er den Laden und seine Mannschaft