

# „In der Chefetage ist das Desaster zu Hause“

Unternehmensberater und Buchautor Christian Pongratz weiß, wie ein Betrieb am effektivsten ruiniert wird

Wenn irgendwo auf der Welt ein Unternehmen pleite geht, bezeichnet Christian Pongratz das als ein „Betriebsdesaster“. Und genau so hat er auch sein Buch genannt. Es ist eine Anleitung dafür, wie ein Betrieb am effektivsten in den Abgrund gesteuert werden kann. Timo Sczuplinski sprach mit dem österreichischen Unternehmensberater und Kabarettisten über Mitarbeiterdemotivation und sensationelle Selbstüberschätzung.

**Glückwunsch zum „Misserfolg“ ihres Buchs! Die Unternehmenspleiten in Deutschland gehen auch nach Erscheinen ihres Buchs kontinuierlich zurück.**

**Christian Pongratz:** Für einen Verfechter des Betriebsdesasters ist diese Entwicklung höchst unerfreulich. Bei uns in Österreich haben wir laut Kreditversicherungsverband zumindest langfristig einen Anstieg der Privatkonkurse. Der erste wirtschaftliche Abschwung ist zwar vorbei, aber das heißt ja nicht, dass wir uns nicht noch ein bisschen damit beschäftigen können.

**Ab wann kann man von einem Desaster sprechen? Gibt es verschiedene Arten?**

Ja, die gibt es. Manch einer ist bereits zufrieden, wenn es im Betrieb nur ein bisschen schlechter vorangeht. Der richtige Betriebsdesaster-Könner organisiert dagegen das gesamte Desaster. Deswegen auch das Buch. Damit man nicht nur im Kleinen herumkramen kann, sondern gleich im großen Stil den Betrieb vor die Wand fährt. Wie heißt es bei euch in Deutschland so schön? Nicht kleckern sondern klotzen.

**Wie schnell kann man denn einen Betrieb vor die Wand fahren?**

Tja, manche schaffen das rucki-zucki. Manchmal dauert es aber auch eine ganze Generation. Das hängt davon ab, wie intensiv sich jemand damit beschäftigt. Das ist wie beim Luftauslassen aus einem Ballon. Das kann man ganz langsam machen oder eben gleich mit einem Knall.

**Sie mussten in Ihrem Leben offensichtlich viele Knaller miterleben?**

Das Buch ist voll mit Tatsachen. Da habe ich mir nicht groß was einfallen lassen müssen. Aber Gott sei Dank gibt es immer noch mehr Leute, die was können, als welche, die nur das Betriebsdesaster beherrschen. Sonst würden wir ja alle viel schlechter dastehen. Aber das, was im Buch beschrieben wird, das gibt's tatsächlich. Es gibt auch Manager, die können alles. Vom Organisationsdesaster bis zur Mitarbeiterdemotivation, die volle Bandbreite.

**Wer ist denn hauptverantwortlich für den Misserfolg im Unternehmen?**

Es ist immer die Chefetage. Dort ist das Desaster zu Hause.

**Gibt es Unterschiede in den Branchen?**

Branchenspezifisch scheint das Desaster nicht zu sein. Desastern kann man überall.

**Womit ruiniert die Chefetage ihr Unternehmen im Durchschnitt am ehesten?**

Mit sensationeller Selbstüberschätzung, Geringschätzung der Mitarbeiter, Geringschätzung der Lieferanten und Kunden, überdurchschnittlichem Egoismus. Und mit einer übertriebenen Lockerheit. Nach dem Motto: Wird schon, können wir schon, kriegen wir schon hin.

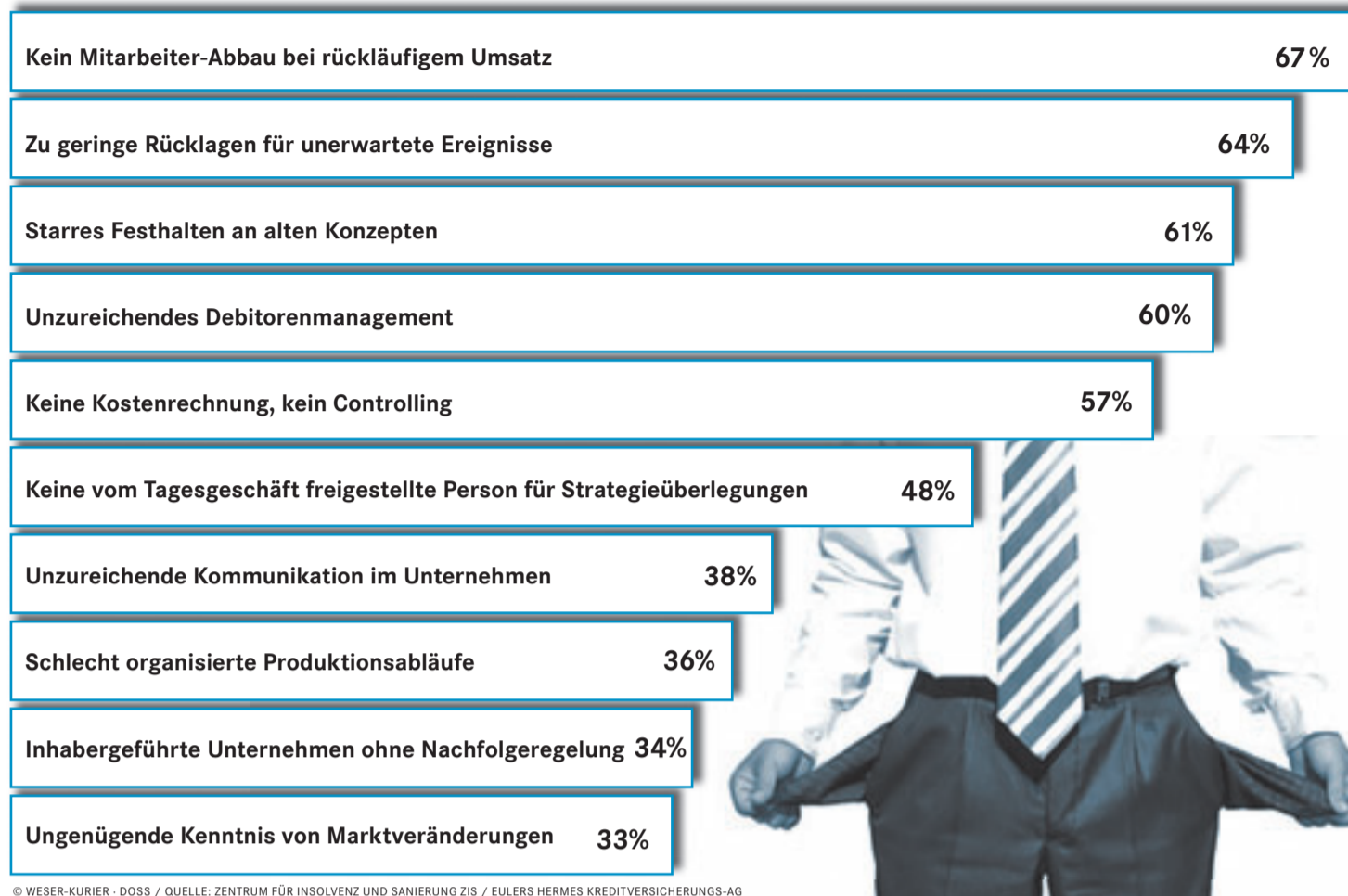
**Ist der Stress in der Geschäftswelt zu groß?**

Den Eindruck habe ich nicht. Die Desastermanager versuchen ja eher, den Stress noch zu erhöhen. Bei ihren Mitarbeitern, ihren Lieferanten. Da wird bewusst daran gearbeitet, dass der Stress noch eine Stufe höher geschaltet wird.

**Ihre Anleitung zum Betriebsdesaster strotzt vor Ironie. Fehlt allgemein der Humor in der Wirtschaft?**

Humor existiert viel zu wenig. Ich wäre ja für Humorverpflichtung. Aber so weit reichen einfach meine Entscheidungsbefug-

## DIE ZEHN HÄUFIGSTEN URSACHEN VON INSOLVENZEN



© WESER-KURIER - DOSS / QUELLE: ZENTRUM FÜR INSOLVENZ UND SANIERUNG ZIS / EULERS HERMES KREDITVERSICHERUNGS-AG

nisse nicht. Andererseits wirtschaftet man ja auch nicht, um primär eine Gaudi zu haben. Aber es darf auch Spaß machen. Manchmal habe ich den Eindruck, dass Chefs entschieden haben: Arbeit muss unangenehm sein. Vielleicht stellen die sich auch besonders gern unter die kalte Dusche oder tragen Schurwollpullover auf nackter Haut. Wer weiß das schon.

**Wann haben Sie denn das letzte Betriebsdesaster miterlebt?**

Naja, das ist noch nicht lang her. Es war eine bombastische Mitarbeiterdemotivation. Deluxe, gewissermaßen. Besser kann man es nicht machen. Manche Sachen kann ich in meinem Kabarett oder im Buch gar nicht bringen, weil mir das ja keiner glaubt.

**Beschreiben Sie dieses Desaster näher.**

Jetzt muss ich natürlich vorsichtig sein. Jener Chef hat es sensationell richtig gemacht. Mit Anlauf. Da habe ich erlebt, wie man den Mitarbeitern das Gefühl geben kann, dass sie einem komplett egal sind. Da war sogar ich perplex, wie gut er das umgesetzt hat. Da muss ich mich verneigen, der hatte das Buch noch gar nicht gelesen. Der kann das von Haus aus.

**Wie hat er es denn konkret getan?**

Ein Politiker bei uns in Österreich hat einmal den Satz gesagt: Nicht einmal ignorieren. Das traf bei diesem Desaster zu.

**Wie fällt in solchen Fällen die Reaktion bei den Mitarbeitern aus?**

Möglicherweise sind sie erst überrascht, dann frustriert. Vielleicht haben sie ihren Chef aber auch schon immer so gekannt.

**Lassen Mitarbeiter so ein Verhalten einfach so über sich ergehen?**

Das hängt davon ab, wie sie gestellt sind. Wer sowieso Existenzängste hat, der wird wahrscheinlich weniger geneigt sein, sich dagegen aufzulehnen.

**Keine Spur von Gegenwehr?**

Ich kenne auch einen Fall, da haben Mit-

arbeiter reihenweise ein Unternehmen verlassen, um zusammen ein Konkurrenzunternehmen zu gründen. Das ist hochinteressant. So kann man es natürlich auch machen.

**Ihr eigenes Unternehmen dürfte mit Ihrer Vorkenntnis frei von jedem Desaster sein.**

Als Unternehmensberater bin ich ja mein eigener Chef, mein eigener Angestellter und meine eigene Putzfrau. Ich kann nur sagen: Ich hab' den besten Chef, die besten Angestellten. Das Putzpersonal könnte noch etwas besser werden. Mitarbeiterdemotivation kann ich mit mir selbst ausmachen.

**Gibt's dann auch Streitgespräche?**

Ich red' mit mir selbst hin und wieder. Dann erklär' ich mir dieses und jenes. Und am Ende habe ohnehin wieder ich recht.

**Wie würden Sie denn ein Angestelltenunternehmen aufbauen?**

So eine Frage ist für mich, der das „Betriebsdesaster“ geschrieben hat, eigentlich vollkommen unzulässig. Ich kann Ihnen sagen, wie ich es „abbauen“ würde.

**Na gut.**

Ich würde meine Mitarbeiter ignorieren, ihnen keine Angst machen, außerdem meine Kunden und Lieferanten so schlecht wie möglich behandeln. Erfolg, den man für ein Betriebsdesaster gar nicht gebrauchen kann, hängt vom nachhaltigen Beziehungsaufbau mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten ab. Man sollte mit ihnen auf lange Sicht erfolgreich sein können.

**Letzteres ist doch eigentlich nur eine ganz grundlegende Sache, die jeder beherrschen sollte.**

Das habe ich auch gedacht. Es scheitert aber nun einmal am Grundsätzlichen. Den Satz habe ich eigentlich noch nie in dieser Form gebraucht. Aber doch – so stellt es sich für mich dar. Das unterschreibe ich. Das Wirtschaften lässt sich ja mit den Grundrechnungsarten beherrschen, dafür muss man kein Physiker sein.



**Zur Person**  
Christian Pongratz wurde 1973 in Klagenfurt geboren. Nach Jura- und BWL-Studium arbeitete er u.a. als Gastprofessor an der Università Commerciale in Mailand. Mittlerweile ist er als Unternehmensberater tätig und mit einem Kabarettprogramm auf Tour.

ANZEIGE

WESER KURIER / Event

**Übersee-Museum Bremen**  
völker, handel und natur

Vodou

Kunst und Kult aus Haiti

nur noch bis 29.4.2012

[www.uebersee-museum.de](http://www.uebersee-museum.de)  
Übersee-Museum Bremen | Bahnhofplatz 13 | 28195 Bremen  
Eine Ausstellung in Kooperation mit FPVPOCH/Haiti und MEG/Schweiz.

Die Sparkasse Bremen

Freundeskreis

nordwest radio

WESER KURIER

[www.weser-kurier.de](http://www.weser-kurier.de)

## Commerzbank darf Eurohypo abwickeln

EU genehmigt Aus für die Tochter / Kleiner Teil des Milliardengrabs wird eingegliedert

VON JÖRN BENDER UND ERIK NEBEL

**Frankfurt/M.** Die Commerzbank darf – endlich – ein Milliardengrab zuschütten: Die Sorgtöchter Eurohypo verschwindet vom Markt. Die EU-Kommission hat ein Einsehen, die ebenso verzweifelte wie aussichtslose Suche nach einem Käufer für den seit Jahren defizitären Immobilienfinanzierer hat ein Ende. Für die Commerzbank bleibt von dem im Herbst 2005 für 4,5 Milliarden Euro gekauften Hoffnungsträger nur ein klägliches Rest. Der Kompromiss mit den Wettbewerbsbehörden ist trotz neuer Auflagen für den teilstaatlichen Konzern der bessere Weg.

„Der Druck aus Brüssel ist weg, die Commerzbank hat es nun selbst in der Hand, wie teuer oder billig das wird“, sagt der Bankexperte Hans-Peter Burghof. „Wenn man zum Verkauf gezwungen ist, erzielt man sowieso keinen guten Preis.“ Brüssel hatte ursprünglich verlangt, die Eurohypo bis Ende 2014 zu verkaufen. Doch das mit Staatsanleihen kriselnde Euroländer vollgepumpte und mit Kapitalproblemen kämpfende Institut wollte sich kein Wettbewerber ans Bein binden. „Ein Ver-

kauf der Eurohypo ist mit Blick auf das Marktumfeld unrealistisch“, erklärte Commerzbank-Chef Martin Blessing den Mitarbeitern gestern im Intranet. Allein ein Teil der Immobilienfinanzierung habe „als Teil der Kernbank eine Daseinsberechtigung“, führte er aus. „Mit einer Größenordnung von 25 Milliarden Euro in der Immobilienfinanzierung und zehn bis 15 Milliarden Euro in der Schiffsfiananzierung fühlen wir uns wohl.“

Dabei wollte die Commerzbank mit der Übernahme des Immobilien- und Staatsfinanzierers das ganz große Rad drehen. Gerade hatten sich Deutsche Bank, Commerzbank und Dresdner Bank ihres Hypothekengeschäfts entledigt, da entdeckte der damalige Commerzbank-Chef Klaus-Peter Müller die Eurohypo als „Perle“. Er schnappte das Institut der – inzwischen verstaatlichten – Hypo Real Estate (HRE) vor der Nase weg. Im Verbund mit der Eurohypo steige die Commerzbank zur führenden Geschäftsbank innerhalb Deutschlands mit Schwerpunkt Finanzierungen auf, frohlockte Müller.

Doch die Eurohypo entwickelte sich seit der Finanzkrise zu einer Belastung für die

ohnehin nur mit Steuermilliarden am Leben gehaltene Commerzbank. Die Tochter häufte angesichts einbrechender Immobilienmärkte Verluste an, die Euro-Schuldenkrise besorgte den Rest. Die Commerzbank musste allein auf griechische Staatsanleihen im vergangenen Jahr 2,3 Milliarden Euro abschreiben – mehr als jede andere deutsche Bank. Die Papiere lagen bei der Eurohypo.

Früh zeichnete sich ab, dass kein Käufer für die Krisentochter zu finden sein würde. Auch der Versuch, die Eurohypo mit einer Schrumpfkur interessant zu machen, misslang. Letztlich hatte Europas oberster Wettbewerbsbehüter, Joaquín Almunia, ein Einsehen und kassierte die Verkaufsaufflage.

Für die Commerzbank hat der Schrecken mit der Eurohypo also bald ein Ende. Für die Mitarbeiter des Instituts mit Sitz in Eschborn beginnt das Zittern erst: „Für die Mitarbeiter der Eurohypo ist die Entscheidung natürlich hart“, räumte Commerzbank-Vorstand Jochen Klösges im Intranet ein und kündigt einen Personalabbau „mit Augenmaß und so sozialverträglich wie möglich“ an. 1200 Arbeitsplätze stehen auf der Kippe.