

# Schnitte fürs Wachstum

**RESTRUKTURIERUNG (1)** – Der wirtschaftliche Ausblick ist nicht in allen Unternehmen rosig. Für sie gilt: Sie müssen harte Schnitte setzen für neues Wachstum. Diese Phase ist keine angenehme. **Aber hier zeigt sich Leadership-Kompetenz mit hohem Verantwortungsgefühl.**

**Innsbruck** – Zur Ausgangslage: Wir leben in einer Zeit der multiplen Krisen mit Post-Covid-Traumen, zahlreichen kriegerischen Auseinandersetzungen, einem Widerwachen des Protektionismus, unsicheren Lieferketten und der Klimakrise. Darf man diese Faktoren als alleinige Ursachen für Unternehmenskrisen sehen? In der Diagnose von Unternehmen ergibt sich hier ein differenziertes Bild: Es gibt sicher Unternehmen und Branchen, wo die externen Faktoren die alleinige Ursache sind – diese sind aber eher die Minderheit. Bei den meisten Unternehmen kommt eine Mischung zum Tragen: Interne Faktoren oder Branchentrends werden durch die globalen multiplen Krisen nochmals verschärft. Diese wirken wie ein Katalysator.



Wenn es im Unternehmen nicht mehr rund läuft, aber trotzdem noch irgendwie geht, empfiehlt es sich, rechtzeitig zu agieren, bevor man nur mehr reagieren kann.

Krise. Allein aus diesem Aspekt heraus braucht es eine Auseinandersetzung mit Strategie im Rahmen der Restrukturierung.

- Die Kernfragen sind:
- Wie wird man in Zukunft erfolgreich am Markt existieren?
  - Ist es eine Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells oder bedarf es einer radikalen Transformation?

Gerade die zweite Frage erfordert oft eine ernsthafte Auseinandersetzung. Die Besonderheiten der Restrukturierung (der Druck ist spürbar) schaffen einen Nährboden, der dazu beiträgt, dass diese Diskussionen mit der notwendigen Ernsthaftigkeit geführt werden. In der Hochphase des unternehmerischen Erfolges ist diese Auseinandersetzung oft beliebig und oberflächlich. In Phasen der Restrukturierung bekommt diese Fragestellung die Aufmerksamkeit, die sie verdient. Gerade hier gilt, dass eine „Es wird schon wieder werden“-Haltung zu vermeiden ist. Bei Unternehmen, wo bei der Gestaltung der Zukunft der Großteil der bestehenden Mannschaft an Bord bleibt, gilt es darauf zu achten, dass genügend Reibung im Strategieprozess passiert. Dies gelingt nur, wenn die entsprechende Außensicht integriert wird.

Emotional ist darauf zu achten, dass Vergangenheitsbewältigung und das Erschaffen des Zukunftsbildes nicht zu stark miteinander verknüpft werden. Dies blockiert nämlich oft den Diskussionsprozess.

Emotionen sind dabei auch eine Chance. Werden die Fragen der Optimierung mit den Fragestellungen des Zukunftsbildes verknüpft, kann in der Belegschaft Aufbruchstimmung und Glaube an das Unternehmen entstehen.

Die Königsklasse der Leadership ist es, Fragen der Optimierung mit kreativen Fragen nach Zukunftsszenarien zu verknüpfen. Gelingt dies nicht, dann beobachten wir oft eine sehr depressive Stimmung im Unternehmen (top-down gelebt). Hingegen trägt die gekonnte Verknüpfung dazu bei, dass der Sparstift an den richtigen Stellen angesetzt wird. Werden mit der Rasenmäher-Taktik Kosten gekappt, dann hat dies für die langfristige Zukunftsfähigkeit oft massive Auswirkungen.

Clemens Schmall



**DER AUTOR** begleitet seit 20 Jahren Unternehmen, schwerpunktmäßig Familienunternehmen, als Interimsmanager und Berater für die Themen

Strategie, Transformation und Corporate-Development.

**INFO** In dieser zweiteiligen Artikelserie geht es darum, wie Unternehmenskrisen als Chance begriffen werden können und wie harte Schnitte zu neuem Wachstum führen. In der nächsten SWZ: wer die Restrukturierung steuern soll.

## Ursachen für Unternehmenskrisen

Fragt man nach und wertet man Unternehmenskrisen aus, dann zeichnet sich ab, dass durchaus Management-Fehlentscheidungen zu den wesentlichen Ursachen gehören. Sprich: Relevante Themen wurden nicht angegangen und Entscheidungen nicht getroffen. Oder es wurde zwar entschieden, aber die Umsetzung nicht entsprechend durchgesteuert.

Warum werden Entscheidungen nicht getroffen? Dies hängt von vielen Faktoren ab, aber einer sticht oft heraus: Bekannte Themen wurden oft nicht thematisiert oder ernst genommen. Dies kann an übermäßigen hierarchischen Strukturen liegen, wo es schwerfällt, Missstände nach oben zu tragen. Manchmal lässt sich auch beobachten, dass ein kurzfristiger Umsatzschub zu einem Zudecken führt, nach dem Motto: „So schlimm ist ja die Lage nicht.“

Es bedarf auch eines gewissen Muttes (als Basis für unternehmerische Weitsicht), sein eigenes Geschäftsmodell und damit verbunden die eigenen Kernkompetenzen zu hinterfragen. Es wird oft zu lange an „Liebkindern“ festgehalten.

Natürlich gibt es auch externe Faktoren, aber diese können nie alleine für sich wirken. Sie werden nur dann zur Krise, wenn intern externe Faktoren falsch bewertet werden.

Familienunternehmen nehmen hier eine besondere Stellung ein. Einerseits stehen sie für Stabilität und emotionale Bindung – dies ist oft der Vorteil dieses Typus. Andererseits führt diese

emotionale Bindung manchmal zu einem verklärten Blick.

Aus der Katastrophen-/Krisenforschung weiß man: Katastrophen haben selten eine Ursache, sondern entstehen aus vielen kleinen Faktoren, die dann in Summe die Katastrophe auslösen.

## Start der Restrukturierung

Die wichtigste Empfehlung lautet also: rechtzeitig agieren, bevor man nur mehr reagieren kann. Oft hat man ein Gefühl, dass es nicht mehr rund läuft – aber irgendwie geht es trotzdem noch. Es empfiehlt sich gerade dann, sorgsam zu sein. Je früher man sich der Situation stellt, umso größer sind die Handlungsoptionen. Dies hat nichts mit Pessimismus zu tun, sondern steht für unternehmerische Verantwortung.

Es gibt verschiedene Instrumente für die Diagnose:

**Resilienz-Check:** Hier werden einzelne Faktoren simuliert und bewertet. Zum Beispiel: Wie hoch darf der Rückgang in einzelnen Produktgruppen oder Kundengruppen sein, bis das Unternehmen gefährdet ist? Bei einem Unternehmen kam rasch heraus: Produktgruppe 1-3 kann einen Umsatzrückgang von 20 Prozent verkraften. Bei Produktgruppe 4 führt ein Umsatzrückgang von fünf Prozent bereits zu einer kritischen Unternehmenssituation, da diese Produktgruppe am meisten den Erlös/EBIT beiträgt.

**Szenario-Technik:** Gemeinsam mit Schlüsselkräften werden Szenarien für die nächsten zwei bis vier Jahre erstellt. Hier werden im Vorfeld die Kernpara-

meter für den Geschäftserfolg beleuchtet. Für jeden Parameter werden unterschiedliche Szenarien angenommen.

**Strategie-Check/Performance Check:** Kundengespräche und Best-Practice-Vergleiche helfen, die eigene Performance zu beleuchten.

Weniger ist mehr! Es geht hier um Tendenzen. Eine zu tiefgehende und ausufernde Analyse trübt oft den klaren Blick. Es gilt, die wichtigsten Einflussfaktoren zu beleuchten. Oft ist die Kerninterpretation vier bis zehn Punkte lang. So bleibt mehr Fokus auf der Lösungssuche.

Die Analyse dient dazu, die Lage nüchtern zu bewerten: Stehen wir am Anfang einer Krise oder sind wir mitten drin?

Kurzfristig gilt es, den Bestand an flüssigen Mitteln gut im Auge zu behalten. Dies bedeutet, einen klaren Blick auf das Forderungsmanagement zu haben und auch die Ausgaben gut zu beleuchten. Wenn es eng wird: Es braucht ein einfaches Instrument, um dies klar darzustellen. Bei größeren Firmen ist dies die Kernaufgabe des Controllings.

Oft verbunden mit der Cash-Analyse sind Banken und Lieferantengespräche. Gerade bei Bankengesprächen gilt: Je ehrlicher und schonungsloser man die Situation darstellt, desto mehr Vertrauen gewinnt man.

## Gestalten der Transformation

Restrukturierungen sind oft ein guter Fitness-Check für die Organisation. Es ist ein Gebot der Stunde, genau zu analysieren, in welchen Prozessen man Fett angesetzt hat. Klassische Prozessanalysen gepaart mit Lean-Manage-

ment-Ansätzen bieten hier bewährte Methodiken. Beleuchtet werden Lager und Logistikkosten, Personalkosten und alle weiteren Kosten entlang der Wertschöpfungskette.

Optimierungen gelingen dabei, wenn es keine Tabus gibt und mit offenem Visier gespielt wird. Diese notwendige Offenheit muss durch ein simples Kennzahlensystem und einen klaren Fahrplan unterstützt werden. Dieser Fahrplan geht von den groben Stoßrichtungen in kleine Detailschritte. Nur die Summe der Detailschritte ermöglicht das Erreichen der Optimierungsziele. Dies gehört konsequent gesteuert. Monatsziele und Quartalsziele sind gute Einheiten, um hier die Geschwindigkeit hochzuhalten.

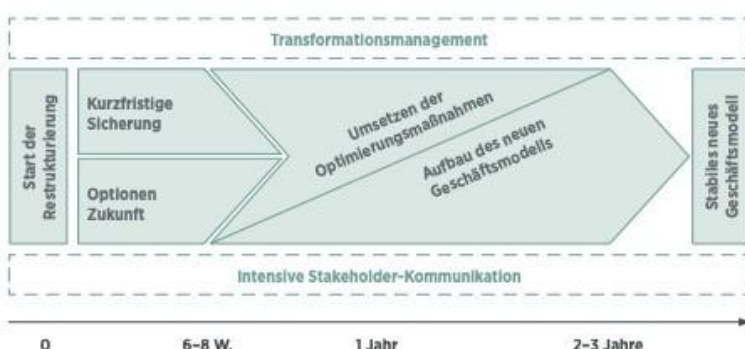
Die Intelligenz des „Cost Cuttings“ liegt darin, an den richtigen Stellehebeln zu drehen. Die Rasenmäher-Methodik bringt oft langfristig keinen Erfolg. Beispiel: Bei einem Unternehmen führte die Rasenmäher-Methodik dazu, dass Produkte, die bereits kurz vor der Markteinführung standen, gestoppt wurden. Wesentliche Umsatztreiber im Folgejahr fehlten dann. Das Zukunftsbild liefert hier Klarheit: Wo soll man voll reingehen in der Optimierung – und welche Bereiche gilt es zu schützen?

Diese Diskussionen dürfen und müssen emotional geführt werden. Ein guter Diskurs stellt hier ein Ausbalancieren sicher, solange er lösungsorientiert bleibt.

## Das Zukunftsbild

Im Regelfall lassen sich folgende drei Schritte beobachten: Eine strategische Krise führt zu einer Gewinnkrise und schlussendlich zu einer finanziellen

**Grafik 1:** Restrukturierung als Transformationsprozess



**Grafik 2:** Der Strategieprozess

