

Einblick. Wer nur die Kosten im Blick hat, aber die Marktprobleme nicht ernst nimmt, wird am Markt bald nicht mehr ernst genommen, warnen Rudolf Schwarz und Thomas Tschol.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Die Unternehmen kämpfen derzeit an mehreren Stellen: mit deutlich gestiegenen Kosten, mit mangelndem Wirtschaftswachstum, mit gewaltigen Unsicherheiten. „Das stellt“, sagt Rudolf Schwarz, „Unternehmen vor die Herausforderung, nicht mehr klar planen zu können und bringt Managements mit ihren bisherigen Maßnahmen und Arbeitsweisen an ihre Grenzen.“ Krise, sagt Thomas Tschol, sei gar nicht mehr der richtige Ausdruck. „Die aktuelle Phase ist eine Transformation.“

Was man jetzt erlebe, sagen die beiden Sanierungsexperten, sei ein „drastischer Verlust an Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen“. Zu den enorm gestiegenen Kosten, kommt nun auch noch ein anhaltendes Vermarktungs- bzw. Absatzproblem hinzu. Diese Kombination kann Unternehmen rasch an die existenziellen Grenzen bringen.

Unternehmen mit Liquiditätsengpässen müssten „schnell ein klares und einheitliches Lagebild herstellen, um dann geeignete Lösungen zu finden und die Liquidität zu sichern – im Zusammenspiel mit Banken und Eigentümern“. Danach gehe es um die Wettbewerbsfähigkeit. „Eine Sanierung gelingt langfristig nur über die Lösung des Marktproblems. Ein dauerhaft nachlaufendes Anpassen der Kostenstruktur an rückläufige Umsätze führt das Unternehmen mittelfristig an einen Kipppunkt, an dem eine Sanierung nicht mehr durchführbar ist.“

Daraus ergibt sich der Pfad zur Neuaufstellung: kurzfristig Kosten anpassen, um handlungsfähig zu bleiben und Liquidität zu sichern, mittelfristig neu ausrichten, um Wettbewerbsfähigkeit und Vermarktung in den Griff zu bekommen. „Weil sonst vom Unternehmen nichts übrig bleibt. Einem fundamentalen Umsatz- bzw. Vermarktungsproblem ausschließlich Kostenmaßnahmen

Mit Ohrentropfen gegen eine Augenentzündung?



Rudolf Schwarz und Thomas Tschol: Sanierung gelingt nur über die Lösung des Marktproblems. *Christine Fabry*

entgegenzusetzen, ist ungefähr so wie Ohrentropfen gegen eine Augenentzündung zu nehmen“, sagt Schwarz.

Die Kosten zu kürzen, sei vergleichsweise einfach, sagt Tschol, weil die das Unternehmen selber in der Hand habe und sie rasch wirksam würden. Entscheidend seien aber die Antworten auf folgende Fragen: In welchem Markt kann ich mein Unternehmen wie positionieren? Welche Existenzberechtigung hat meine Marktleistung heute und in fünf Jahren? Warum braucht man mein Produkt, meine Leistung oder gibt es mittlerweile bessere Lösungen? Das müsse man eindeutig klären, betont Schwarz, „ansonsten ist es nur ein Hinauszögern des Untergangs.“

Härtetest für Unternehmen

Diese Fragen seien „heute viel schärfer zu stellen als vor fünf, zehn Jahren, als die Rahmenbedingungen stabiler waren.“ Die Antworten führen oft zu harten Konsequenzen: Standorte schließen, das Unternehmen umbauen, Märkte verlassen, Geschäftsmodelle beenden. Schwarz spricht vom „Härtetest für Unternehmen“.

Viele schrecken davor zurück, weil die Konsequenzen so erheblich

sein können. „Und Menschen dazu neigen, am Bestehenden festzuhalten, das in der Vergangenheit – oft auch in schwierigen Zeiten – gut funktioniert hat.“

Interim-Manager würden sich damitunter leichter tun, die interne Sichtweise und die externe Realität zu vergleichen. Weil sie Katalysatoren sind und Dinge aussprechen, die man sich im Unternehmen nicht anzusprechen traut. Interim-Manager sind Teil des Unternehmens, aber unbelastet von Entscheidungen der Vergangenheit und nicht betriebsblind und stehen einer Lösung nicht im Weg, auch weil ihr Mandat zeitlich begrenzt ist. Sie bringen jah-

ZU DEN PERSONEN

Thomas Tschol hat als Mitgründer der Management Factory jahrelange Erfahrung als Interim-Manager. Er vermittelt CFO/ORO für unternehmerische Ausnahmesituationen.

Rudolf Schwarz ist seit mehr als 20 Jahren in Top-Managementfunktionen in Industrie-, Medien-, und Dienstleistungsunternehmen, darunter in der „Presse“, tätig. Derzeit ist er Restrukturierungs-Geschäftsführer im Auftrag der Management Factory.

relange Erfahrungen und nachweisbare Erfolge aus verschiedensten Branchen und Businesscases mit, müssen vernetzt denken, sehr rasch handeln, und messbare Ergebnisse liefern. Das sei aber nicht jemand, der ganz allein vorangeht: „Interim-Management gelingt nur im Schulterschluss mit der bestehenden Mannschaft und gemeinsamen Effort. Man muss die internen Ressourcen mobilisieren. Da sind oft gute Mitarbeiter, die in der Vergangenheit aber nicht gehört wurden und sich vielleicht zurückgezogen haben.“ Insofern seien Interim-Manager Hoffnungsträger, die unterstützen, das Unternehmen in eine stabile Zukunft zu führen.

Und wenn sie mit ihren Maßnahmen verbrannte Erde zurücklassen? „Dann ist es ein Misserfolg und etwas radikal schiefgelaufen“, sagen die beiden. Denn Ziel sei es, „die beste mögliche Lösung zu finden und zu schauen, dass die Organisation mit ihren Ressourcen weiterleben kann.“

Alle mobilisieren

Das bedeute für Interim-Manager sich sehr rasch ein Bild zu machen: „Probleme können nur gelöst werden, wenn die gesamte Organisation mobilisiert wird und Klarheit und Transparenz herrschen.“ Also: zuhören, wie Führungskräfte und Mitarbeitende die Situation, Stärken (Tendenz zur Über-) und Schwächen (Tendenz zur Unterbewertung) sehen. Und die Erkenntnisse kommunizieren, um Gerüchten vorzubeugen.

Dann gehe es darum, den Markt und den Wettbewerb zu analysieren und eine Positionierung vorzunehmen. Haben wir die Mittel und Ressourcen – nicht nur finanziell, sondern auch an Mitarbeitenden, Wissen, Fähig- und Fertigkeiten? Wobei Schwarz und Tschol vor einem reinen Peer-Vergleich innerhalb der Branche warnen. Erstens, weil Konkurrenz – um Zeit, Aufmerksamkeit, Geld etc. – mittlerweile oft außerhalb der eigenen Branche liege. Und zweitens, wenn es der Branche an sich nicht gut geht, man gern sage: Unter denen, denen es schlecht geht, geht es uns am wenigsten schlecht – und gibt sich damit zufrieden.

Führung kann und soll viel Freude machen

Anleitung zur Selbstreflexion für Führungskräfte kompakt auf 136 Seiten.

Da sind die großen Momente, wenn es gelingt Ideen gemeinsam umzusetzen. Dort ist der Verantwortungsdruck. Und dann gibt es auch noch die Erwartungen der eigenen Vorgesetzten. Führungsarbeit sieht von außen oft leicht und selbstverständlich aus. Ob sie gelingt, hängt stark davon ab, zu wie viel Selbstreflexion eine Führungskraft fähig ist. Cornelia Knoch hat ein Arbeitsbuch vorgelegt, das nicht ohne Bleistift in Angriff genommen werden sollte, weil sie zu vielen Reflexionsaufgaben über die eigene Situation, die Handlungsoptionen und Führungsmuster einlädt.

Was sie auch klar herausarbeitet: Auch Führungskräfte haben, sofern sie nicht selber Gesellschafter sind, ihre Vorgesetzten. Die sie, wie auch andere Stakeholder, managen müssen – und die sie zwangsläufig in eine Sandwich-Position bringen. Auch dafür liefert sie ansprechende Hinweise. Und auch dazu, wie es einer Führungskraft gelingen kann, sich abzugrenzen. (mhk)



Cornelia Knoch
Führungssituationen erfolgreich meistern
Springer
136 Seiten
47,95 Euro

BUSINESS GEDICHT

VON SUSANNE PÖCHACKER

Bifokal

Ganz nah dran und mit genug Distanz –

das ist die Kunst des Interim-Blicks für eine Wirk-Zeit lang.

info@susannepoechacker.at