

Effizientes Führungs- und Sanierungsmanagement

Warum Unternehmen in Schieflage geraten und Restrukturierungen immer wieder scheitern

von Norbert Markut, Markut Executive Search, Hamburg *

Unternehmen befinden sich innerhalb ihres Lebenszyklus in permanenter Veränderung. Von der Gründung, Entwicklung und Wachstum, über scheinbar stabile Phasen bis hin zu akuten Krisensituationen und gar einer Insolvenz wechseln die einzelnen Zustände. Hat ein Unternehmen zu jedem dieser Zeitpunkte das richtige Management, tragen die natürlichen Veränderungen zur Stärkung und einem gesunden Wachstum bei, weil die Führungskräfte im Idealfall neben den klassischen Führungsaufgaben insbesondere die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aktiv gestalten und zwar zu jeder Zeit. Hierdurch können negative Unternehmensentwicklungen frühzeitig erkannt und die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden, bevor sich eine Krise manifestiert. Und dieses Management versteht es, trotz einer möglicherweise bereits eingetretenen Schieflage, anders und adäquater zu reagieren.

Diskontinuität gehört auch im Unternehmensalltag dazu. Das ist eine Gesetzmäßigkeit, selbst wenn wir uns aus Bequemlichkeitsgründen teilweise zu gern einer anderen Illusion hingeben wollen. Sofern Unternehmer und Manager auf dem jeweiligen Status quo verharren, ist eine nahende Schieflage bereits eingeleitet. Gleiches geschieht, wenn neue und durchaus gute Konzepte mit der alten – sprich für ein erfolgreiches Change Management ungeeigneten – Führungsmannschaft umgesetzt werden sollen. Ein Management, das bereits im Vorfeld einer Krise die Zeichen der Zeit nicht erkannt und gehandelt hat, wird auch eine neue Strategie bestenfalls nur sehr kurzfristig suboptimal umsetzen können und – bei allen Bemühungen – relativ schnell wieder in alte Gewohnheiten zurückfallen. Eine weitere dramatische Verschlechterung ist die unmittelbare Folge. Um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, dürfen Management und Führung nicht im Status quo verharren, sich zu keiner Zeit des erreichten Levels zu sicher sein. Ein ständiges Hinterfragen der eigenen Führungsfähigkeit und die persönliche Bereitschaft der Führungskräfte, gemeinsam mit den Mitarbeitern ständig neue Wege zu gehen, ist wichtigste Basis, um Krisen zu vermeiden oder zu meistern, damit es gar nicht erst zum Sanierungsfall kommt, eine Restrukturierung notwendig wird.

Krisen lassen sich rechtzeitig erkennen ...

... vorausgesetzt, das Management hält Augen und Ohren offen. War es früher so, dass Manager häufig um sich selber kreisten, sich mit Führungskräften umgaben, die ihnen ähnlich

waren, die wiederum Mitarbeiter aus demselben Grund einstellten, erlaubt sich der neue Managertypus, alles – inkl. sich selbst – zu hinterfragen. Diese Manager wissen, dass das Management immer nur so erfolgreich ist, wie Kunden bereit sind, für Produkte und Leistungen zu bezahlen. Strategien, Konzepte und Prozesse gehören zur Tagesordnung und bilden zweifelsohne eine wichtige Businessbasis. Allerdings müssen gerade in Umbruchsphasen ganz andere Dinge ebenso geprüft werden: Passt unser Führungsstil / unsere Unternehmenskultur zu unserem aktuellen Zyklus? Gibt es wiederkehrende Muster, die uns in eine Schiefelage bringen? Welche Sollbruchstellen helfen uns dabei, diese schneller zu überwinden? Oftmals lassen sich Krisen schon lange im Vorfeld durch eindeutige Zustände herleiten und erkennen, weil sie immer dem gleichen Muster folgen: Von der Ertrags- über die Liquiditätskrise bis hin zur notwendigen Restrukturierung. Und würde man einmal die Mitarbeiter befragen, dann haben diese die Gefahr aufgrund von Führungsproblemen – meist verursacht von namhaft bekannten Egomaneen im Unternehmen – schon lange erkannt, bevor eine Krise in Zahlen sichtbar wird.

Restrukturieren gelingen ...

... vorausgesetzt, die Managementpositionen sind richtig besetzt. Die Wirksamkeit des Managements spiegelt die aktuelle und zukünftige Positionierung am Markt wieder. Deshalb ist auch die Auswahl und richtige Besetzung von Managementpositionen in jeder Phase des Lebenszyklus eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Ob Wachstum, Krise, Restrukturierung oder Nachfolgeregelung – es gibt den neuen Managertyp, der genau diese Phasen in seiner Laufbahn schon einmal erlebt hat und trotzdem – passend zum jeweiligen Unternehmen, der Branche, dem Umstand und vor allem den beteiligten Menschen – immer wieder neue Wege geht. Er hat das Wissen und die Erfahrung, um rechtzeitig zu erkennen, was kommen könnte, vor allem aber auch die Fähigkeit, notwendige Veränderungen so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter diese mittragen. Aber selbst wenn ein gutes Managementteam vorhanden ist, kann es Sinn machen, in einzelnen Bereichen Unterstützung von außen zu holen. Allerdings nicht, wie in zahlreichen Fällen praktiziert und oft gleichbedeutend mit dem endgültigen Aus des Unternehmens, in Form von nicht substanzhaltigen, unzureichenden Sanierungsgutachten und auf deren Basis temporären Beratereinsätzen, die das Unternehmen nicht nachhaltig neu aufstellen.

Externe Berater können dann hilfreich sein, wenn sie neben einer teilweise standardisierten Vorgehensweise insbesondere festgefahrene Meinungen und Einstellungen hinterfragen, um Sanierungen und Restrukturierungen langfristig aufzusetzen mit dem Ziel, Werte (die es in jedem Unternehmen zu jedem Zeitpunkt gibt!) zu erhalten und zu steigern.

Generell verlaufen Unternehmenskrisen in einem überschaubaren Muster: Eine fehlende oder nicht zeitgemäße Strategie sowie die Nichtanpassung an eine veränderte Marktbedingung führen zu einer Ertrags- und anschließenden Liquiditätskrise, die vom Management, auch wenn sich dieses die eigenen Fehler nur selten eingestehen will, verursacht wurde. Wird die anschließende Restrukturierung mit dem gleichen Management oder Teilen davon durchgeführt, zeigen sich meist dieselben Muster. Selbst wenn eine nachhaltige Strategie erarbeitet wird, scheitern diese an der mangelhaften Transformation und Umsetzung mit den Mitarbeitern. Voraussetzung für die Lösung dieser komplexen Aufgabenstellung ist die Erfahrung und das Wissen, welches Management wirklich wirksame Beiträge und Ergebnisse liefern kann und es schafft, diese durch eine hoch kommunikative Führung im Unternehmen auch umzusetzen.

Der Status quo hat kein Potential für die Zukunft! Manchmal bedarf es eines radikalen Wandels. Unternehmen sind dynamischen Veränderungen ausgesetzt und das betrifft auch das Management. Die Kunst der Führung liegt gerade in Sanierungs- und Restrukturierungsphasen darin, nicht nur ein kleines Zeitfenster zu betrachten. Ob Wachstum, Krise oder Restrukturierung – keine Phase ist von Dauer, wenn im richtigen Moment die richtigen Dinge getan werden.

6.575 Zeichen mit Leerzeichen

* Norbert Markut gilt als Top-Executive Search Consultant der neuen Generation. Seit mehr als 10 Jahren findet und kennt der unabhängige strategische Personalberater durch sein umfangreiches Netzwerk exzellente Manager und Managerinnen für die zeitnahe sowie nachhaltige Besetzung komplexer erfolgskritischer Schlüsselpositionen der 1. und 2. Führungsebene. Mit einem Team renommierter Experten unterstützt er zudem ganzheitlich Organisationen bei Restrukturierungen, Wachstum oder Unternehmensnachfolge, Unternehmenskauf/-verkauf mit dem Ziel, Unternehmenswerte zu erhalten bzw. den Wert eines Unternehmens zu steigern. Weitere Informationen unter Markut Executive Search www.norbertmarkut.de

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
info@mm-pr.de
www.mm-pr.de