

05.21

KSI

17. Jahrgang

September/Oktober 2021

Seiten 209–256

www.KSIdigital.de

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien

Erfolgsmuster des Turnarounds [Dr. Anja Henke, 213]

Analysen

Empfehlungen

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 219]

Digitalisierung der „integrierten Sanierungsplanung“? [Felix B. Fischer / Prof. Dr. Anton A. Burger, 226]

Konsumentenverhalten und Lebensmittelversorgung unter Corona-Bedingungen [Trajana M. L. Erlenberg / Giuseppe Sorrentino / Prof. Dr. Dr. Mario Situm, 232]

Praxisforum

Fallstudien

Arbeitshilfen

Vergleichsrechnungen in der Restrukturierung [Matthias Müller, 239]

Nachgefragt: Materialkrise – Wie Bevorratung und Geschäftsbetrieb finanzieren? [Carl-Jan von der Goltz, 244]

Aktuelle Rechtsprechung zur Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzpraxis [RA Dr. Oliver Jenal und Dr. Wolfgang Popp, 247]

Erfolgsmuster des Turnarounds

Wie das Wachstum aus der Krise heraus gelingt

Dr. Anja Henke*

Wenn Unternehmen in die Krise geraten, kommen klassische Vorgehensweisen zur Anwendung, meist die Restrukturierung. Tritt dennoch die Insolvenz ein, geht es oft nur noch um Verwertung oder Verkauf. Das ist im Kern ein Management des Niedergangs. Entsprechend gering sind die Erfolgsquoten. Hohe Werte gehen verloren. Daher sollte das Vorgehen bei Restrukturierungen und Sanierungen grundsätzlich verändert werden. Zum einen können Entscheider Krisensignale früh erkennen und gegensteuern. Zum anderen kann das Handeln auf dauerhaften Erfolg ausgerichtet werden. Der Schlüssel dafür ist ein Umdenken, was durch „Lösungen zweiter Ordnung“ ermöglicht wird. Die weiteren Erfolgsprinzipien des Turnarounds für Wachstum sind zwar schon lange bekannt – und werden doch häufig verkannt. Ein solcher alternativer und innovativer Weg ist aber gangbar, oft sogar ohne hohe Investitionen. Größere Erfolge sind besonders dann realisierbar, wenn Entscheider frühzeitig und passend agieren. Damit steigt der Mehrwert für die Unternehmen und letztlich der Wohlstand für die Volkswirtschaft.

1. Das Problem: Pandemie-Krise trifft auf wachstumsschwache Unternehmen

Nach ca. 1 1/2 Jahren Pandemie-Krise befinden sich viele Unternehmen in einer Ertrags- oder sogar Liquiditätskrise, so die Aussagen von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Staatliche Hilfen übertünchen das noch, so dass die Zahl der Insolvenzen historisch niedrig ist. Zur Wahrheit gehört auch, dass viele Unternehmen bereits vor der Krise in Schwierigkeiten waren. Einige Zahlen aus vier Perspektiven belegen das, sowohl in Bezug auf die Vergangenheit als auch auf die Zukunft:

(1) Wachstums- und Profitschwäche: Große Unternehmen in Deutschland sind wachstumsschwach. Das zeigte die Entwicklung von 2017 auf 2018. Beim Umsatzwachstum waren deutsche Unternehmen weltweit Schlusslicht mit einem Plus von nur 1,2% (Frankreich:

6,8%; Italien: 5,8%). Noch schlimmer: Der Gewinn sank um 10%.¹ Das sind die schlechtesten Zahlen unter den größeren Wirtschaftsnationen. Diese Entwicklung ist ein Warnsignal, weil die Möglichkeit für Investitionen in die Zukunft massiv sinkt.

(2) Marktkapitalisierung: Während Unternehmen in den USA und Asien seit 2005 enorm an Marktwert gewonnen haben, wurden deutsche Unternehmen marginalisiert.² Das gilt sogar für die Aushängeschilder der deutschen Wirtschaft, die großen Konzerne wie Allianz, BASF oder Daimler. Das ist problematisch, weil der Standort international an Relevanz verliert. Deutsche Unternehmen werden zu Übernahmeziele.

(3) Unternehmensvitalität: Aussagen über die Zukunftsfähigkeit lassen sich anhand von Indikatoren wie langfristige Orientierung, Art der Strategie, Umgang mit Komplexität und Unsicherheit oder Diversität machen. Diese Analysen zeigen, dass 80% der 50 vitalsten Unternehmen der Welt in den USA und China zu Hause sind. Unter den Top 10 gibt es zwei europäische Unternehmen, Adyen in den Niederlanden und Spotify in Schweden, doch keines in Deutschland.³ Das ist wenig erfreulich für die Zukunft.

(4) Innovationskraft: Nur 25% der deutschen Unternehmen sind innovationsfreudig und erlangen Technologieführerschaft. Dagegen sind 46% eher innovationsfern.⁴ Das ist eine bedenkliche Situation, denn Innovation und

wirtschaftlicher Erfolg sind eng miteinander verknüpft. Zugleich hat China in Sachen Zahl und Qualität von Patenten enorm aufgeholt. Deutschland ist inzwischen auf dem Weg, zur Werkbank Chinas zu werden.

Unter dem Strich zeigt der Blick in den Rückspiegel ein ähnlich düsteres Bild wie der nach vorne. Damit ist die Krise durch das Corona-Virus ein Kulminationspunkt, der schon lange bestehende Schwierigkeiten in der deutschen Wirtschaft transparent macht. Der Handlungsbedarf ist hoch. Dennoch herrscht eine merkwürdige

* Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin und Gründerin der Carpe Viam GmbH. Die frühere McKinsey-Beraterin ist seit vielen Jahren eine ausgewiesene Expertin für Unternehmenswachstum. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand für Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft.

1 Vgl. EY-Studie, Top 1.000 – Die weltweit 1.000 umsatzstärksten Unternehmen (Geschäftsjahr 2018), 2019.

2 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Produktivitätswachstum durch Innovation: Digitalisierung vorantreiben, Nationaler Produktivitätsbericht 2020, 2020.

3 Vgl. Boston Consulting Group, The Durable Benefit of Corporate Vitality, 2020, s.u. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/benefits-of-corporate-vitality>.

4 Vgl. Studie der Bertelsmann-Stiftung, Tradition statt Disruption: Deutsche Unternehmen investieren nicht genug in die Zukunft, 2019.

Ruhe. Dabei lassen Krisen sich früh erkennen und im besten Fall vermeiden.

2. Unterschiede der Vorhersehbarkeit je nach Krisenphase

Die Entwicklungsphasen von Unternehmen sind allgemein bekannt. Jede der nachfolgend in Tab. 1 unterschiedenen fünf Krisen-Phasen lässt sich anhand von klaren Indikatoren erkennen.

Je weiter das Unternehmen in Richtung Ertrags- und Liquiditätskrise geht, desto knapper werden Zeit und Geld. Die Chancen für den Turnaround sinken. Mit dem Eintritt in das Insolvenzverfahren bleiben nur noch wenige Wochen Zeit, zu wenig für neue Strategien. Dann heißt es: Retten, was zu retten ist.

Werden Schwierigkeiten jedoch früh erkannt, ideal schon in der Stakeholder- oder Strategiekrise, bleiben ausreichend Zeit und Finanzmittel zum Umsteuern. Der Handlungsspielraum ist größer. In den Krisen-Phasen ist Zeit im wahrsten Sinne des Wortes Geld.

3. Die Bedeutung von frühem Handeln – und die Hürden

Eine oft diskutierte Frage lautet: „Warum warten viele Entscheider so lange ab, bevor sie aktiv werden und gegensteuern?“ Eine substanzielle Hürde, die dem frühen Handeln entgegensteht, sind Täuschungen unserer Wahrnehmung, neudeutsch „Bias“.⁵ Diese laufen immer mit, jedoch versteckt und daher unbemerkt. Hier drei Beispiele.

- **Irrationalität:** Wir Menschen glauben, dass wir logische und rationale Wesen

sind. Das ist ein Trugschluss. Vielmehr sind wir von Emotionen geleitet, oft von der Angst.

- **Blinder Fleck:** Wir Menschen glauben, dass wir nüchtern mit Blick auf die Zahlen entscheiden. Leider stimmt das nicht. Wir sehen das, was wir schon wissen, und wir ignorieren die Daten, die nicht zu unseren etablierten Überzeugungen passen.
- **Status-Quo Bias:** Wir Menschen mögen den Status Quo und unsere Komfortzonen. Also blenden wir Entwicklungen aus, die diesen gefährlich werden könnten. Verstärkt wird dies durch persönliche Präferenzen, die auf das Bewahren ausgerichtet sind.

Gegen diese Täuschungen lässt sich per se nichts tun. Allerdings ist es möglich, sich selbst auf die Schliche zu kommen: Täuschungen erkennen, Wahrnehmung adjustieren und Maßnahmen ableiten. Dies gelingt mit Reflektion, offenem Dialog und Feedback. Leider sind solche Routinen in den Unternehmen noch lange keine Selbstverständlichkeit. Genau damit aber wäre das frühe Erkennen der Krisen-Phasen und ein gezieltes Gegensteuern möglich.

4. Krisenmanagement: Drei Handlungsoptionen

So kommt es, dass in der Business-Realität oft erst dann gehandelt wird, wenn das Unternehmen in der Ertrags- oder Liquiditätskrise ist, die Probleme also gravierend sind. Dann richtet sich der stressbedingte Tunnelblick fest in Richtung Niedergang, denn alle Aufmerksamkeit ist auf Risiken und deren Vermeidung ausgerichtet. Die Zahlen zeigen, dass dies meist schiefgeht. Der Verlust von hohen Werten ist die Folge, schlimmstenfalls bis zum Untergang des Unternehmens.

Gerade in solchen Krisensituationen ist es entscheidend, Begrenzungen im Denken zu überwinden und den ganzen Radius der Handlungsoptionen offenzulegen. Erst das schafft die Voraussetzungen dafür, Alternativen zum heute üblichen Vorgehen einzusetzen.

Unternehmen haben drei grundsätzliche Handlungsoptionen: Lösungen nullter, erster und zweiter Ordnung. Darin steckt jeweils die Art der Problemlösung, welche sowohl den Umgang mit der Krise wie auch das Ergebnis grundlegend bestimmt.⁶ Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, warum das so ist.

⁵ Vgl. Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken, 2012.

⁶ Vgl. Henke, Wachstum in gesättigten Märkten, 2015, passim.

Stakeholder-Krise	Eigentümer, Führungskräfte, Kontrollgremien sind sich nicht mehr einig darüber, wo es mit den Unternehmen hingehen soll. Diese Krisenphase bleibt meist unbeachtet und die Konflikte unter einer Schicht aus Harmoniesucht verdeckt.
Strategiekrise	Diese wird deutlich, wenn Strategien sich häufig ändern und das Unternehmen auf einen Schlingerkurs gerät. Hier starten die Restrukturierungen, ohne dass das Unternehmen wieder zurück auf den Erfolgsweg gelangt.
Ertragskrise	Umsätze und Erträge schwinden. Preiskämpfe sind häufig. Effizienzsteigerungsprogramme werden aufgelegt, Hand in Hand mit Personalentlassungen. Gute Leute gehen – oder tun das schon in der Strategiekrise.
Liquiditätskrise	Die Finanzierung wird eng. Der Personalabbau wird massiver. Der Ruf nach Rettung ertönt, sei es in Richtung Staat oder eines Investors.
Insolvenzreife	Fehlt die sichere Finanzierung, kommt es zum Eintritt in das Insolvenzverfahren. Auch hier ist ein Retter von außen oft der scheinbar einzige Ausweg, sprich der Verkauf an einen Investor. Gelingt das nicht, schließt das Unternehmen die Tore.

Tab. 1: Charakteristika der Krisenphasen

4.1 Lösungen nullter Ordnung – das Hoffen auf bessere Zeiten

Hoffen und Abwarten sind durchaus weit verbreitete Strategien. Rund 70% der Unternehmen warten in schwierigen Situationen zu lange mit dem Gegensteuern.⁷ In einer Zeit, in der China viele Produkte absorbiert hat, war dies vielleicht noch gangbar. Doch nun wird China vom Abnehmer und Konsument zum Konkurrenten. Lösungen nullter Ordnung haben daher geringe Erfolgsaussichten.

4.2 Lösungen erster Ordnung – das bestehende Paradigma

In dieser Kategorie finden sich die heute üblichen Vorgehensweisen der Restrukturierung und Strategieentwicklung. Diese bleiben in den Paradigmen, also den Denkweisen, in denen die Schwierigkeiten des Unternehmens entstanden sind. Das Problem wird auf der Ebene gelöst, auf der es entstanden ist. Man identifiziert Schwächen und merzt diese aus. Man analysiert Kosten und reduziert diese. ...

Lösungen erster Ordnung haben eine entsprechend schwache Erfolgsbilanz: Restrukturierungen führen in rund 70% der Fälle nicht zu mehr Profitabilität,⁸ Sanierungen scheitern in über 90% der Fälle.⁹ Dennoch werden Lösungen erster Ordnung alltäglich und selbstverständlich in vielen Unternehmen eingesetzt.

4.3 Lösungen zweiter Ordnung – neue Paradigmen

Diese Lösungen basieren auf neuen Paradigmen, also neuen Denkweisen. Damit eröffnen sie fundamental neue Chancen für die Unternehmen. Neue Paradigmen können „simple“ Shifts oder tiefgreifende Standpunktwechsel sein. Shifts sind beispielsweise das Bauen auf Stärken, das Einsetzen immaterieller Werte oder die Investition in Human Capital. Tiefgreifende Standpunktwechsel, welche ganze Industrien grundlegend verändern, gehen etwa weg von Stückzahlen/Tonnagen hin zu Werten oder weg von der Optimierung im einzelnen Unternehmen hin zu Ökosystemen. Beispielsweise wandeln sich Automobilhersteller zu Mobilitäts-Dienstleistern. Lösungen zweiter Ordnung schöpfen damit Potenziale weit unter-

halb der Wasseroberfläche des Eisbergs. Die eigentlichen Ursachen der Schiefelage werden ausgeräumt. Neue, oft überraschende Strategien entstehen. Das Unternehmen erneuert sich und findet zurück auf den Erfolgsweg.

Nur mit „Lösungen zweiter Ordnung“ lässt sich demnach die Basis für dauerhaften Unternehmenserfolg und damit einen tragfähigen Turnaround schaffen.

5. Turnaround für Wachstum

5.1 Erfolgsprinzipien

Lösungen zweiter Ordnung sind der Schlüssel für den Turnaround zwecks Wachstum. Sie markieren das Umdenken hin zu wirkungsvollen Strategien und öffnen die Türen für das Gestalten der Zukunft. Bei der ebenso entscheidenden Umsetzung gelten klar definierte Erfolgsprinzipien, die wissenschaftlich fundiert sind:¹⁰

- Eine besondere Art der Führung und ein gemeinsam ausgerichtetes Führungsteam;
- der Blick auf die brutalen Fakten bei zugleich hoher Zuversicht;
- auf einzigartige Stärken bauende Strategien;
- stetige Anstrengung bei der Umsetzung in Richtung Ziel bis zum Durchbruch;
- eine Kultur der Disziplin.

Diese überaus wertvollen Erkenntnisse sorgen gezielt für den notwendigen Wandel und lassen sich direkt in der Praxis anwenden.

Was hier nicht verschwiegen werden soll: Bekannt ist auch, was nicht auf den Erfolg des Turnarounds einzahlt. Dazu gehören etwa „Star-Manager“, die von außen zur Rettung des Unternehmens geholt werden, spezielle Technologien oder Fusionen und Übernahmen. Dennoch lassen sich genau diese Maßnahmen häufig beobachten, oft forciert von namhaften Unternehmensberatern und aktienkurswirksam goutiert von der Wirtschaftspresse.

So kommt es, dass fundamentales Wissen ungenutzt bleibt, egal ob es um Lösungen zweiter Ordnung, Täuschungen der Wahrnehmung oder Erfolgsprinzipien für den Turnaround geht. Stattdessen wird an etablierten, doch überwiegend wirkungslosen Vorgehensweisen festgehalten oder das Rad immer wieder neu erfunden. Das geschieht auf Kosten der Unternehmen und deren Werte, der Mitarbeiter und deren Perspektiven, der volkswirtschaftlichen Gemeinschaft und unser aller Zukunft. Veränderungen der tradierten und gemeinhin akzeptierten Vorgehensweisen sind daher dringend erforderlich.

Die Umsetzung eines solchen Turnarounds für Wachstum erfordert weit mehr als ein bloßes intellektuelles Verstehen der Erfolgsprinzipien. Vielmehr ist auch die Weiterentwicklung der Persönlichkeit erforderlich, zuvorderst die der Führungskräfte. Die Grundzüge dieses Prozesses werden nun in Abschn. 5.2 dargelegt.

⁷ Vgl. Berger, Unternehmen reagieren zu langsam auf Krisen, 2004.

⁸ Vgl. Cascio, Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs, Berrett, 2002.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 115 vom 27.3.2019.

¹⁰ Vgl. Collins, Good to Great Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't, Illustrated Edition, 2001.

Es sind neue Routinen erforderlich, die zum einen alle Informationen auf den Tisch legen und zum anderen die Interpretation transparent machen.

5.2 Rollenmuster im Turnaround-Prozess

5.2.1 Die Rollen der Führungspersonen und des Führungsteams

Die Führungspersonen bestimmen, was in den Unternehmen passiert und was nicht. Dabei spielen die jeweiligen persönlichen Präferenzen eine zentrale Rolle. Das gilt besonders für die Nummer eins und für das oberste Führungsteam. Dennoch gibt es über die Eignungsdiagnostik hinaus auf diesen Ebenen noch recht wenig Selbstreflexion, Verständnis der eigenen Denkmuster oder Anstrengungen der persönlichen Weiterentwicklung.

Das wäre jedoch dringend geboten, denn für den dauerhaften Erfolg der Unternehmen ist eine ganz bestimmte Art der Führung erforderlich: Führungspersönlichkeiten, die eine paradoxe Mischung aus persönlicher Demut und professionellem Willen zeigen, sog. „Level 5 Leader“.¹¹ Um dorthin zu gelangen, ist es unabdingbar, sich auf fachlicher wie persönlicher Ebene weiterzuentwickeln und sich mit dem eigenen Ego auseinanderzusetzen. Dazu zählen etwa Gedanken wie „Ich weiß, wie es geht“ – „Ich muss wissen, wie es geht“ oder „Wenn jemand reflektieren muss, dann die anderen“. Nur wer sich von solchen Gedanken löst, ist offen für neue Erkenntnisse und kann Lösungen zweiter Ordnung angehen sowie die Erfolgsprinzipien des Turnarounds verkörpern.

Wahr ist auch, dass eine Person nicht ausreicht, um den Erfolg von Unternehmen zu sichern, auch wenn diese überlebensgroß erscheinen mag. Dafür ist die Welt zu komplex und die Anforderungen sind zu vielschichtig. Vielmehr ist ein starkes Team an der Spitze der Unternehmen erforderlich. Die passende Besetzung dieses obersten Führungsgremiums stellt die Weichen für Erfolg oder Misserfolg. Da auf den obersten Hierarchieebenen starke Persönlichkeiten zusammenkommen, sind Anstrengungen für eine gemeinsame Ausrichtung unabdingbar.

Die passende Besetzung von Führungsrollen wird an vielen Stellen diskutiert. Dennoch kommen heute oft Manager zum Zug, die sich gut selbst vermarkten können, ohne jedoch über die erforderliche persönliche Reife zu verfügen. Damit bleibt das Ego dominant, was den Turnaround bereits im Keim erstickt. Denn solche Führungspersönlichkeiten

setzen gerne auf harte Restrukturierungen oder spektakuläre Übernahmen, die kurzfristige Ergebnisse und hohe Aufmerksamkeit versprechen. Ebenso bleiben die Entwicklung und das Alignment von Führungsteams oft außen vor. Damit bleibt es bei Einzelkämpfertum und Silos im Unternehmen, weitere Sargnägeln für den Turnaround.

Zwischenfazit: Die passende Besetzung der Schlüsselpositionen, die persönliche Weiterentwicklung der handelnden Personen und die gemeinsame Ausrichtung des obersten Führungsgremiums gehören auf die Agenda für den Turnaround, um eine Basis für den Erfolg zu schaffen.

5.2.2 Die Rolle der brutalen Fakten

Wären die vielen im Umgang mit Zahlen trainierten Manager und die wachsende Schar von Controllern eine Garantie, dann gäbe es fast nur noch erfolgreiche Unternehmen. Das ist aber nicht der Fall. Dennoch bleibt das gängige Management-Paradigma hartnäckig auf die Welt der Zahlen fokussiert, wo scheinbar die einzigen Wahrheiten zu finden sind.

Natürlich müssen die Zahlen stimmen. Doch beim einseitigen Fokus auf die Zahlen wird übersehen, wie diese zustande kommen, nämlich durch das Denken und Handeln der Menschen. Weiter wird übersehen, wer die Zahlen interpretiert, ebenfalls die Menschen. Gerade das Zustandekommen der Zahlen und deren Interpretation entziehen sich der gängigen Wahrnehmung. Daher sind neue Routinen erforderlich, die zum einen alle Informationen – die „brutalen Fakten“ – auf den Tisch legen und zum anderen die Interpretation transparent machen. Zum Beispiel ist zu klären:

- Sind die Kosten zu hoch – oder die Umsätze zu gering wegen veralteter Geschäftsmodelle?
- Dauert der Return on Investment zu lange – oder möchte das Unternehmen Investitionen und damit einen zeitweise geringeren Profit vermeiden?
- Ist die Idee schlecht – oder passt sie schlicht nicht zur Meinung des ranghöchsten Managers?

Exkurs: Bei Lösungen zweiter Ordnung handelt es sich um praktische Anwendungen des sog. Eisberg-Modells:

- Die messbaren Zahlen und Fakten, die etwa ein Siebtel der verfügbaren Informationen ausmachen, liegen auf der Sachebene oberhalb der Wasseroberfläche.
- Die weiteren sechs Siebtel der Informationen, mithin der wesentlich größere Teil, liegen unter der Wasseroberfläche. Dabei handelt es sich um innere Überzeugungen, also Denkweisen, Interpretationen, Meinungen, Urteile. Diese Informationen sind durch Reflexion, Feedback und die Analyse der Komplexität zugänglich.

Sobald die Informationen unterhalb der Wasseroberfläche einbezogen werden, entsteht Transparenz darüber, wie die Zahlen entstehen und das Unternehmen „tickt“. So werden neue Strategien zugänglich, und zwar solche, die bei Ursachen ansetzen, statt Symptome zu be-

¹¹ Vgl. Collins, Good to Great Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, Illustrated Edition, 2001.

handeln, und zugleich solche, die zum Unternehmen passen und auch umgesetzt werden können. Daraus lassen sich Erneuerung und langfristiger Erfolg schöpfen.

5.2.3 Die Rolle der Strategien für Wachstum und Innovation

Oft scheint es ein glücklicher Zufall zu sein, wenn Unternehmen mit klaren Strategien dauerhaft auf Wachstumskurs sind; offenbar haben sie den „Stein des Weisen“ gefunden. Doch gute Strategien für Wachstum und Innovation sind kein Zufall, sondern schlichtes Handwerk. Zudem handelt es sich selten um die „eine richtige“ Strategie, vielmehr um ein Portfolio strategischer Initiativen entlang einer klaren Ausrichtung.

Zunächst ist die richtige Grundlage für Strategien entscheidend: die einzigartigen Stärken des Unternehmens und der Gründungsimpuls. Darauf aufzubauen, führt zu Einzigartigkeit – statt zu Vergleichbarkeit – und sichert einen roten Faden, der klare Orientierung gibt. Auf diesen Grundlagen lassen sich Strategien mit unterschiedlicher Wirkung auf der Zeitachse angehen. Strategien zum ...

- ... Ausschöpfen von vorhandenen Potenzialen sorgen für zügig bessere Ergebnisse. Zugleich werden damit die Hürden ausgeräumt, die sonst dem Wachstum im Wege stehen.
- ... Ausbauen des Geschäfts nutzen Innovationen in Geschäftsmodellen, Produkten und Services. Naheliegenderweise liegt der Zeithorizont hier etwas weiter in der Zukunft, je nach Reifegrad.
- ... Gestalten der Zukunft nutzen schließlich die Paradigmenwandel der Branche oder gestalten diese aktiv. Auch Trends ermöglichen solche weit in die Zukunft gerichteten Strategien, die gerade heute so wichtig sind. Denn der Wandel ist zu schnell, um nur hinterherzulaufen. Die Unternehmen, die eine strategisch gestaltende Position einnehmen, sind die Gewinner von heute und morgen.

Neben den klassischen Strategien sind Innovationen von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Innovation ist jedoch nicht nur die eine große Idee; das ist eine antiquierte Vorstellung, die längst widerlegt wurde. Vielmehr gibt es zahlreiche Wege, auf denen Unternehmen innovativ

sein können. Das reicht von kleinen Verbesserungen an jedem einzelnen Tag über Ideenprozesse und F&E bis hin zu disruptiven Innovationen, die etwa in Kooperation mit Start-ups gestaltet werden.

Derzeit entstehen viele Innovationen und neue Geschäftsmodelle unter dem Gedanken der „Low Touch Economy“.¹² Physische Interaktionen sind begrenzt. Das inspiriert zu neuen Prozessen und Produkten durch ein neues Paradigma, welches aus der Krise heraus entstanden ist und den Unternehmen neue Chancen bietet.

Bei der Entwicklung dieser Strategien zählen auch die jeweils passenden Prozesse. Heute wird regelmäßig eine kleine Gruppe von Strategen in einen Elfenbeinturm gesetzt, weitab vom Tagesgeschäft. Doch dort sind nur wenige Strategien zugänglich. Die Gefahr, dass diese Strategien nicht wirklich zum Unternehmen passen und fern jeder Umsetzung bleiben, ist hoch. Vielmehr sind auch Bottom-Up-Prozesse erforderlich, welche die Ideen und das Wissen der Mitarbeiter einbeziehen. Solche Prozesse der Strategieentwicklung benötigen einen klaren Rahmen und Ergebnisoffenheit, eine vermeintlich paradoxe Mischung. Doch nur so lassen sich die Chancen für das Unternehmen umfassend nutzen. Die Führungskräfte sollten sich besonders mit der Gestaltung von Zukunft und dem Rahmen für die Strategieentwicklung befassen, sei es im Elfenbeinturm oder an anderen Orten. Damit sind alle Beteiligte am richtigen Platz und vorhandene Ressourcen optimal genutzt.

Zwischenergebnis: So entsteht ein Portfolio strategischer Initiativen, welches die Risiken für das Unternehmen minimiert. Misslingt eine der Initiativen – und das wird geschehen –, so rücken andere an deren Stelle. Wachstum ist dann nie wieder Mangelware und Krisen können auf Distanz gehalten werden.

5.2.4 Die Rolle der Umsetzung bis zum Ziel

Die Umsetzung eines solchen Turnarounds für Wachstum – einer Transformation mit unterschiedlichen strategischen Initiativen – ist kein kleiner Nachmittagsspaziergang, sondern erfordert klare Regeln, Disziplin und Kontinuität. Die genaue Beschreibung der einzelnen Umsetzungsschritte sowie das Nachhalten der Maßnahmen sind unerlässliche Grundlagen. Diese sind zugleich Bestandteil der Führungsprozesse und -aufgaben. Denn gute Führung ist essenziell für jede gelungene Umsetzung – und doch ein Erfolgsprinzip, welches regelmäßig übersehen oder außerhalb der Untiefen des schnöden Alltags an attraktiven Locations trainiert wird. Doch die Stärkung der Führung gehört in den operativen Alltag. Dort zeigt sich unmittelbar an den Ergebnissen, wo die Stärken und Schwächen wirklich liegen.

Für die gelungene Umsetzung ist ebenso ein Wissen über Veränderung und insbesondere Veränderungshemmnisse notwendig, etwa die Wirkung von Komfortzonen. Auch wenn viele Manager es sich anders wünschen, ist Veränderung niemals ein rein logischer Prozess, sondern hoch emotional. Die Scheu vor unsicheren Gefühlen, die Sorge, nicht gut dazustehen, und die Angst vor Fehlern sind erhebliche Hürden. Gerade ein guter Umgang mit Fehlern ist unerlässlich, denn die passieren, sobald Menschen Neuland betreten. Genau darum geht es schließlich, denn Wachstum und Veränderung

¹² Vgl. Board of Innovation, The Winners of the Low Touch Economy, 2020.

entstehen nie in bewährten Routinen, obwohl diese durchaus nützlich sind, um das Neuland zu erobern. Fehler sollten daher einkalkuliert, offen besprochen und zum Lernen eingesetzt werden. Dann entstehen Wege zu Wachstum, bei denen sich eine Maßnahme an die andere reiht wie bei einer Perlenkette. Passiert ein Fehler, wird aussortiert und das Thema neu angegangen oder ersetzt, die Lücke also gefüllt.

Daraus wird deutlich, dass Entscheider einen langen Atem benötigen. Dranbleiben ist das Motto – und den roten Faden halten. Wer schnell aufgibt oder regelmäßig die Prioritäten ändert, wird an dieser Stelle scheitern. Ebenso werden die scheitern, die die Mitarbeiter außen vorlassen oder gar als Kostenfaktor betrachten, den es zu minimieren gilt. Die Umsetzung gelingt nur gemeinsam mit den Mitarbeitern. Das bedeutet nicht, dass Kuschkurs gefahren werden muss. Vielmehr sind transparente Anforderungen, klare Regeln, passende Hilfestellungen und vorhersehbare Konsequenzen bei Fehlverhalten angezeigt. Dadurch lassen sich die erforderliche Klarheit und Disziplin aufrechterhalten. Hier wird noch einmal deutlich, wie zentral die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung ist, denn sie wahren die Regeln und hüten den Rahmen für den Erfolg.

Insgesamt gesehen gelten für die Umsetzung von Wachstum, Innovation und Transformation andere Anforderungen als für einen gut strukturierten und vorhersehbaren Prozess des Kostenabbaus. Steuerung ist gefragt – nicht in Form strikter Vorgaben, sondern der Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, ebenso die Fähigkeit zum kritischen Denken. Turbulenzen sind zu bewältigen und Fehler zu korrigieren. Es gilt Entscheidungen zu treffen, die Türen schließen oder offenhalten. Somit sind die persönlichen Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter ungleich höher.

Dennoch gehen die Mitarbeiter solche Wege gerne mit, denn sie wissen genau, dass dadurch Perspektiven für die Zukunft entstehen. Ein Personalabbau wird soweit möglich vermieden. Entlassungen erfolgen, wenn die betreffenden Menschen den neuen Weg nicht mitgehen wollen, dann als klare und für alle transparente Konsequenz. Natürlich muss das glaubhaft vermittelt und gelebt werden.

5.2.5 Die Rolle einer Kultur der Disziplin

Aus den Erfolgsprinzipien geht bis jetzt klar hervor, dass für den Turnaround eine ihn tragende Kultur erforderlich ist. Insbesondere handelt es sich um eine Kultur der Disziplin. Diese Qualität scheint heute etwas aus der Mode gekommen zu sein. Dennoch ist Disziplin von Anfang an eine grundlegende Anforderung, und zwar in mehreren Facetten:

- Dies startet mit der Disziplin, die richtigen Leute in das Unternehmen zu holen und die falschen gehen zu lassen. Sich darum herumzudrücken, um die Harmonie zu erhalten, führt in die Sackgasse.
- Weiter ist Disziplin unerlässlich, um die „brutalen“ Fakten zu sehen und zu nutzen, Tabus und heilige Kühe auf die Agenda zu nehmen. Veränderungen im Umfeld dürfen nicht kleingeredet werden. Vielmehr gehören sie als Treibstoff in die Strategieentwicklung.
- Dabei ist Disziplin im Denken gefragt, denn kein Mensch ist frei von Verzerrungen der Wahrnehmung. Genau die gilt es offenzulegen.
- Letztlich geht es um Disziplin im Handeln, denn die vielen kleinen Schritte an jedem Tag machen den Erfolg der Umsetzung aus. Dabei helfen die strategische Ausrichtung, in verständlichen Botschaften kommuniziert, und ein starker Rahmen für den Erfolg, bestehend aus passenden Prozessen und guter Führung. Dann weiß jeder im Unternehmen, was zu tun und was zu lassen ist. Zugleich wird ein stetiger Prozess des Lernens und der Weiterentwicklung ermöglicht.

Mit einer solchen Kultur der Disziplin haben Unternehmen auch in Zeiten der Krise und des rapiden Wandels beste Chancen für einen dauerhaften Erfolgskurs.

6. Ausblick

Wer den Blick in Richtung dauerhaftes Wachstum und stetige Innovation lenkt, findet klare Erfolgsprinzipien vor. Diese geben Orientierung und Sicherheit, trotz der vorhersehbaren Turbulenzen und Unwägbarkeiten. Eine große Herausforderung ist die fachliche wie auch persönliche Weiterentwicklung der Beteiligten, wobei gerade die Führungskräfte gefragt sind. Viele scheinen sich davor zu scheuen und halten lieber an etablierten Prozessen der Restrukturierung fest, die oft mit erheblichen Investitionen und Kraftanstrengungen durchgesetzt werden – gegen die Interessen vieler Stakeholder und unter Vernichtung hoher Werte.

Doch der Wandel auf globaler, technologischer und gesellschaftlicher Ebene lässt kein Verharren bei untauglichen Prozessen zu, zumal es gangbare Alternativen gibt. Die Schritte hin zu dauerhaftem Unternehmenserfolg sind die Anstrengung wert, denn hier findet das Gestalten der Zukunft statt. Das Wissen und die Ressourcen, um das zu tun, sind vorhanden.

Es ist Aufgabe der Führung, diese Qualitäten und hohen Güter produktiv einzusetzen. So mögen die Entscheider in den Unternehmen weise wählen, welchen Weg sie einschlagen und welches Vermächtnis sie hinterlassen wollen.