

Die Komplexität aus Wirtschaftlichkeit, Reorganisation und Vertrauen

Ist die Eurokrise nur temporär? Ist es nur eine Eurokrise oder doch wesentlich mehr? Wann ist der Spuk vorbei? Ist die Eurokrise bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angekommen? Verdienen CH-Mitarbeiter im Vergleich zum Ausland zuviel? Müssen sich Unternehmer auf eine 1:1 Parität (CHF–EUR) mittelfristig einstellen? Wie heftig wird die Bremsspur für Schweizer Unternehmen noch kommen?

Dies sind nur ein Teil von vielen Fragen die sich zurzeit Unternehmer wie auch Arbeitnehmer stellen müssen. Als hätte es nicht schon genug Herausforderungen im Unternehmertum und der Arbeitswelt gegeben.

Die Zeit drängt

Veränderungen müssen her, egal wie, aber schnell und wirksam. Das heisst: Eine klare Positionierung ist gefragt, mit einer deutlich besseren kurz- und mittelfristigen Auslastung sowie reduzierten Herstell- wie auch Beschaffungskosten. Nur wer setzt die zugegebenermassen nicht einfachen Zielsetzungen um? Welche Rahmenbedingungen liegen vor? Welche finanziellen Ressourcen stehen der Unternehmung noch zu Verfügung? Auf den Punkt gebracht: Bestehen überhaupt noch Möglichkeiten und, wenn ja, welche?

Denn es ist definitiv nicht nur die Eurokrise. Es sind auch Nachwehen der Finanzkrise aus 2008, die Rohstoffhaussa 2008 bis heute, die neuerliche konjunkturelle Delle wie auch die Überschuldung des alten Westens, die mitunter zur aktuellen Misere geführt haben.

Hier wird oft allzulange mit internen bestehenden Ressourcen nach der «goldenen Lösung» gesucht. Dies ist vielfach mit fehlendem Erfolg und ausgebrannten Führungskräften sowie stetig sinkendem internen Vertrauen, sei es seitens Arbeitnehmer wie auch Aktionariat, verbunden. Ganz zu schweigen von der finanziellen Belastung für die Unternehmung.

Wer soll's richten?

Für zeitlich begrenzte Führungsaufgaben finden sich auf dem üblichen Stellenmarkt nur selten geeignete Fachkräfte. Seit einigen Jahren hat sich aber ein Berufszweig entwickelt, dessen Vertreter solche Anforderungsprofile erfüllen: Interimsmanager. Sie lassen sich direkt oder über Vermittlungsagenturen – sogenannte Provider – oder auch über den Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM) engagieren. Speziell: Interimsmanager sind für das Ergebnis verantwortlich. Umfragen zeigen aber, dass viele KMU das Angebot nicht kennen oder nur ungenaue Vorstellungen davon haben.

Das magische Dreieck Wirtschaftlichkeit/Reorganisation/Vertrauen

In der jetzigen Situation ist nicht ein herkömmliches Change Management gefordert, sondern viel mehr. In erster Linie steht die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung im Vordergrund. Um diese zu erreichen, müssen unter Umständen zwangsläufig kurzfristig Reorganisationen durchgeführt werden. Nur dies ist auf dem Papier einfacher umzusetzen als in der Realität. Denn jede strukturelle Veränderung hat zwangsläufig mit Arbeitnehmern, Kunden, Lieferanten und Banken oder Investoren zu tun. Das heisst nichts anderes wie eine zusätzliche Belastung für das vereinzelt längst angekratzte Vertrauen der einzelnen Parteien.

Eine solche Veränderung benötigt Zeit, auch wenn sie faktisch nicht vorhanden ist. Denn die Unternehmenskultur lässt sich nicht über Nacht verändern. Als Verant-

wortlicher müssen Sie wissen woher Sie kommen, was Sie können, wo Sie Defizite haben, für was Sie stehen, was Ihnen wichtig ist und wohin Sie mit der Unternehmung wollen. Denn schöne Worte, aber auch klar deklarierte Zielsetzungen bleiben «Schäume» und Theorie, wenn man sie nicht in die Tat umsetzt. Leadership mit Ansteckungsgefahr auf die Führungskräfte, Mitarbeiter und den Verwaltungsrat ist gefordert. Alleine kann die Strategieumsetzung nie erfolgreich bewältigt werden. Nur so können Sie das Vertrauen der Anspruchsgruppen gewinnen und gemeinsam Strukturen optimieren, Wertschöpfungsketten verdichten und Fixkostenblöcke erfolgreich optimieren.

Ansonsten besteht die latente Gefahr, zur «Windfahne» zu werden. Mit ständigen Strategie- und Kursveränderungen und daraus resultierender Ratlosigkeit erreichen Sie die dringend nötige Wirtschaftlichkeit nicht. Wohl eher riskieren Sie zu guter Letzt, im aktuell rauen Wirtschaftswetter Schiffbruch zu erleiden. ■

Zum Autoren

Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber schon mehrfach als Interim Manager im Einsatz, Inhaber der phneutral GmbH, spezialisiert auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen, Bergstrasse 67, 9437 Marbach, +41 71 534 43 94, ph@phneutral.ch, www.phneutral.ch. Paul Hafner ist Mitglied des DSIM, dem Dachverband Schweizer Interim Manager.