



# RESSOURCEN- ALLOKATION

Wo sich Strategie wirklich entscheidet

EIN BERICHT VON **JOSEF KAINZ**

# WARUM STRATEGIE ERST DANN REAL WIRD, WENN JEMAND BEREIT IST, AUF ETWAS ZU VERZICHTEN.

*„Die meisten Strategien scheitern nicht an der Analyse – sondern am fehlenden Mut, jemandem etwas wegzunehmen.“*

## WENN STRATEGIE MIT STRUKTUR VERWECHSELT WIRD

Viele Unternehmen glauben, sie hätten eine neue Strategie – dabei haben sie nur ihr Organigramm verändert. In großen Management-Meetings an tollen Orten werden neue Verantwortlichkeiten und neue Organigramme präsentiert.

Doch strategische Ankündigungen verändern noch keine Realität.

„Solange Sie kein Budget verschieben, haben Sie keine Strategie – nur eine Präsentation.“  
Was provokant klingt, ist nüchterne Praxis.

## WENN ORGANISATION KOSMETISCH BLEIBT

In einem Mandat im Family-Office-Umfeld mit einer Buy-and-Build-Strategie kündigten die Eigentümer an, die DACH-Region unter eine einheitliche Leitung zu stellen. Strategisch nachvollziehbar.

Doch operativ bleibt vieles beim Alten. Die Tochtergesellschaften in den Ländern arbeiten weiter wie bisher. Investitionsbudgets werden nicht zentralisiert. Strategische Akquisitionschancen bleiben liegen, weil es keine funktionierenden Entscheidungswege gibt. Restrukturierungsoptionen werden vertagt. Was ist passiert? Die Struktur wurde verändert – nicht aber die Ressourcen.

Organisation folgt Budget. Nicht PowerPoint. Für Eigentümer und Aufsichtsräte wird das schnell sichtbar. Strategische Neuausrichtungen müssen sich in Zahlen niederschlagen: in der Gewinn- und Verlustrechnung, im Cashflow, in der Investitionslogik. Ohne Allokation bleibt Strategie Kommunikation.

## WENN ALLOKATION ÜBER DAS ÜBERLEBEN ENTSCHIEDET

Wie fundamental Ressourcenentscheidungen wirken können, zeigt ein Mandat aus dem industriellen Umfeld. Es handelte sich um ein akquiriertes Unternehmen im Automotive Bereich. Der Fixkostensockel war enorm und im Hintergrund „lauerte“ die Akquisitionsfinanzierung. Die Profitabilität ist strukturell gefährdet.

Ich war Geschäftsführer der Akquisitionsgesellschaft. Die Aufgabe war klar: rasche Ergebnisverdoppelung, um die Verpflichtungen bedienen zu können.

Zum Glück reagierte der Vorstand konsequent. Mehrere erfahrene Führungskräfte wurden unmittelbar entsendet – mit klarer Verantwortung und klaren Entscheidungsrechten.

Der Maßnahmenschwerpunkt lag auf wenigen, aber entscheidenden Hebeln: Transparenz über Deckungsbeiträge, Stabilisierung des Working Capitals, enges Liquiditätsmanagement, Offenlegung der Fixkosten – und die konsequente Nachverhandlung unprofitabler Verträge.

Parallel überzeugten wir die Banken vom Sanierungskurs. Die Businesspläne waren belastbar und wurden vom gesamten Management-Team präsentiert.

Im Fokus: Covenants durften keinesfalls reißen.

Hoffnung überzeugt keine Bank.  
Nur priorisierte Maßnahmen tun das.

Hier wurde nicht kommuniziert.  
Hier wurde geführt. →

**SOLANGE SIE KEIN BUDGET VERSCHIEBEN, HABEN SIE KEINE STRATEGIE – NUR EINE PRÄSENTATION.**

## HOFFNUNG ÜBERZEUGT KEINE BANK. NUR PRIORISIERTE MASSNAHMEN TUN DAS.

## STRATEGIE IST KEIN KONSENSPROJEKT. STRATEGIE IST EINE VERZICHTSENTSCHEIDUNG.

### DIE STRATEGISCH UNTERSCHÄTZTE RESSOURCE: ERFAHRUNG AUF ZEIT

Ressourcenallokation heißt nicht nur, Kapital zu verschieben. Sie heißt auch, Verantwortung richtig zu besetzen.

In kritischen Situationen wird oft weiter nach einer Festanstellung gesucht – obwohl Tempo und Krisenerfahrung entscheidend wären.

Oft höre ich die Aussage „Wir finden keine passende Person für diese Position“.

Die falsche Denkrichtung.  
Die entscheidende Frage lautet:

Brauchen wir eine Position – oder brauchen wir ein Ergebnis?

Erfahrene Interim Manager entscheiden sich bewusst gegen Karrierelogik. Sie kommen nicht wegen eines Titels. Sie kommen, um zu liefern.

Genau hier setzt die Arbeitsweise von dieSaremas an: Wir stellen Verantwortungsträger, die unter Druck entscheiden – mit klarer Exit-Logik und ohne politische Agenda.

Interim ist keine Notlösung.  
Es ist eine Führungsentscheidung.

### STRATEGIE IST EINE VERZICHTSENTSCHEIDUNG

Der Unterschied zwischen Ankündigung und Umsetzung liegt nicht in der Analyse. Sondern im Mut zur Priorisierung.

Ressourcenallokation bedeutet immer auch:

- Ein Projekt wird gestoppt
- Ein Budget wird gekürzt.
- Einfluss wird neu verteilt.
- Konflikte werden bewusst in Kauf genommen.

Strategie ist kein Konsensprojekt. Strategie ist eine Verzichtentscheidung.

### DER REALITÄTSCHECK

Wer wissen will, ob Strategie wirklich umgesetzt wird, sollte sieben Fragen stellen:

1. Welche Projekte wurden im letzten Jahr bewusst gestoppt?
2. Wo ist die strategische Neuausrichtung konkret in der GuV sichtbar?
3. Wer hat durch die neue Struktur tatsächlich Einfluss verloren?
4. Welche Markt- oder Akquisitionschancen wurden bewusst nicht verfolgt – und warum?
5. Wo wurde Managementkapazität konzentriert und wo entzogen?

6. Welche Konflikte wurden im Zuge der Priorisierung bewusst in Kauf genommen?

7. Würde ein Investor die Strategie allein aus den Zahlen erkennen – ohne Präsentation?

Wenn diese Fragen nicht klar beantwortet werden können, wurde keine Strategie umgesetzt.

Dann wurde sie nur kommuniziert.

### FÜHRUNG BEGINNT MIT ALLOKATION

In stabilen Zeiten lassen sich Strategien formulieren.

In angespannten Zeiten müssen sie finanziert werden.

Ressourcenallokation ist die konkreteste Form von Strategie. Sie entscheidet, wo Kapital arbeitet, wo Aufmerksamkeit gebunden wird und welche Initiativen Zukunft haben.

Führung beginnt dort, wo Wunschdenken endet und jemand bereit ist, Budget zu entziehen. •

### ÜBER DEN AUTOR

**Josef Kainz** arbeitet als Interim CFO, CRO und Berater für Finanztransformation. Bei Bedarf übernimmt er gesellschaftsrechtliche Funktionen – bis hin zum Alleingeschäftsführer. Josef Kainz ist Gründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien.

Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in Phasen des Wandels – von Post-Merger-Integrationen über Restrukturierungen bis zu Vakanzüberbrückungen mit Auswahl und Onboarding von permanenten Stelleninhabern. Seine Mandate reichen von mittelständischen Unternehmen über Private-Equity-Portfolios bis zu Konzernen.

Bekannt ist er für seinen klaren, lösungsorientierten Führungsstil und für seine Arbeit an der Schnittstelle zwischen Zahlen und Menschen. Mit tiefem Verständnis für Kommunikation und Organisationspsychologie schafft er Stabilität, wo andere in Krisen erstarren.

Neben seiner Tätigkeit als Interim Manager vermittelt er Finance-Experten und bietet vertrauliche Sparring Calls für Führungskräfte an.

dieSaremas GmbH  
Kärntner Ring 5-7 | 1010 Wien  
www.dieSaremas.com  
j.kainz@dieSaremas.com  
+43 664 435 05 61