

**JÜRGEN KAISER**

Gründer und Managing Partner von dieSaremas, Unternehmer, Coach, Speaker und Interim CFO. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in Führung, Restrukturierung und Transformation begleitet er Unternehmen in kritischen Phasen und Menschen auf dem Weg zu mehr Klarheit, Wirksamkeit und innerer Stärke. j.kaiser@diesaremas.com | www.dieSaremas.com

Bild ©Thomas Magyar

RETTUNG DURCH HARTE SCHRITTE?

Oder geht es auch anders?

Ein Bericht von **JÜRGEN KAISER**

Soziale Verantwortung | menschliche Nähe | Führung
Restrukturierung | Unterschied | Unternehmen | Kurs



S

ozial verantwortlich sanieren – Warum Empathie in der Krise kein Luxus ist.

Sanierung – das klingt nach harten Schnitten, Personalabbau, Insolvenzgefahr. Nach einem Umfeld, in dem für soziale Verantwortung kein Platz bleibt. Und doch ist es genau dieser Moment, in dem sich die Haltung eines Unternehmens oder besser gesagt: seiner Führung – zeigt. Denn wer nur auf die Zahlen schaut, verliert oft das, was ein Unternehmen eigentlich ausmacht: seine Menschen.

In den letzten 20 Jahren durfte ich als CFO und Interim CFO zahlreiche Unternehmen in kritischen Phasen begleiten. Viele davon standen mit dem Rücken zur Wand. Die Kassen leer, der Umsatz rückläufig, das Vertrauen erschüttert. Doch der wahre Wendepunkt lag selten in einem Finanzplan oder in einer neuen Strategie. Er lag im Moment, in dem wir begonnen haben, ehrlich miteinander zu sprechen. Mit Mitarbeitenden, mit Betriebsräten, mit Lieferanten – und manchmal auch mit uns selbst.

1. Verantwortung beginnt im Zuhören

Ich erinnere mich an ein Mandat in einem traditionsreichen Familienbetrieb, der über Jahrzehnte gewachsen war und dann plötzlich in eine dramatische Schieflage geriet. Die Stimmung: frostig. Die Mitarbeitenden: demotiviert. Die Eigentümer: überfordert. Die Berater: rein zahlengetrieben. Alles sprach für einen „klassischen“ Sanierungsplan: Kosten runter, Köpfe raus, Assets verkaufen.

Und doch haben wir etwas anderes versucht. Wir haben zuerst zugehört. Wir haben uns die Geschichten der Menschen angehört, die seit 20, 30 Jahren im Unternehmen waren. Wir haben gefragt: Was hat euch stolz gemacht? Wo wurde es schwierig? Was braucht es, um wieder Vertrauen zu fassen?

Es waren bewegende Gespräche. Nicht immer einfach. Aber ehrlich. Und sie



Wir Gründer von dieSaremas hatten beim Nachstellen der drei Affen großen Spaß – im echten Leben ist es allerdings alles andere als lustig, wenn Mitarbeitende nicht gehört, nicht gesehen oder zum Schweigen gebracht werden.

wurden zum Wendepunkt. Denn plötzlich entstand wieder Bewegung. Vorschläge kamen aus der Belegschaft. Verantwortung wurde übernommen. Führungskräfte, die schon innerlich gekündigt hatten, begannen wieder zu gestalten. Nicht, weil sie mussten. Sondern, weil sie sich gesehen und gehört fühlten.

Wenn ich in Unternehmen komme, speziell wenn sie in Schwierigkeiten sind, führe ich zahlreiche Gespräche – nicht nur mit dem Top-Level, sondern bis rein in die Produktionshalle und zur Werkbank. Natürlich nicht mit jedem Einzelnen, das wäre unrealistisch. Aber gezielt, quer durch alle Ebenen. Oft begleitet durch anonyme Umfragen, in denen Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge einbrin-

gen können. Es ist beeindruckend, welche Vielzahl an sinnvollen Maßnahmen dort ans Licht kommt – und meist gewinnt man darüber auch ein klares Bild für die wahren Ursachen der Krise.

Diese Gespräche schaffen nicht nur Information, sondern Beziehung. Und wenn darauf erste, spürbare Sofortmaßnahmen folgen, entsteht Vertrauen. Erst dann wird auch das Narrativ „Wir schaffen das“ wieder glaubhaft.

Wir Gründer von dieSaremas hatten beim Nachstellen der drei Affen großen Spaß. Im echten Leben ist es allerdings alles andere als lustig, wenn Mitarbeitende nicht gehört, nicht gesehen oder zum Schweigen gebracht werden. →

2. Sanierung ist keine technische Übung

Natürlich braucht es Zahlen, Modelle, Maßnahmen. Kein Unternehmen saniert sich durch gute Gefühle. Aber wer glaubt, Sanierung sei nur ein technischer Prozess, verkennet die Dynamik von Organisationen. Unternehmen bestehen nicht aus Bilanzpositionen – sondern aus Menschen, die sich auf eine gemeinsame Richtung einlassen (oder auch nicht).

In der Praxis sehe ich oft, wie schnell die sogenannte „harte Sanierung“ zum Vertrauensbruch wird. Mitarbeiter werden über Nacht freigestellt. Kommunikationslinien brechen ab. Führungskräfte verschütten sich. Die Folge: Angst, Gerüchte, Lähmung. Das Unternehmen verliert nicht nur Kompetenz, sondern auch seine innere Struktur.

Ich bin überzeugt, dass die Zeit der Sanierer, die mit der Machete schwingend

durch Unternehmen ziehen und gefürchtet sind, wenn niemand weiß, wer der Nächste ist, der der Personalreduktion zum Opfer fällt, vorbei ist. Natürlich gab es diese Typen, die mit der Stoppuhr hinter den Mitarbeitenden standen – aber das ist, Gott sei Dank, Geschichte.

Dennoch möchte ich nicht leugnen, dass einem vielerorts noch immer große Skepsis – bisweilen sogar Angst – entgegen schlägt, wenn man als Sanierer in ein Unternehmen kommt. Und das ist nicht unbegründet: Unklare Kommunikation, das Vermeiden von ehrlichen Aussagen oder künstlich positive Rhetorik schaffen Unsicherheit. Und diese Unsicherheit ist brandgefährlich.

Denn wenn ein Unternehmen in oder nahe an einem Insolvenzverfahren steht und die Zahlungsverpflichtungen nicht mehr pünktlich erfüllt, bleibt das nicht unbemerkt – weder im Markt noch im Umfeld. Und dann beginnt der Run auf

“*Der Wendepunkt ist selten ein neuer Finanzplan. Er entsteht im Moment ehrlicher Gespräche mit den Menschen im Unternehmen.*“

die besten Köpfe. Die Leistungsträger verlassen als Erste das sinkende Schiff.

Besonders heikel ist das im Finanzbereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Buchhaltung haben den besten Einblick: Sie wissen, wie lange Rechnungen offen sind, dass das Überweisen der Löhne zur Zitterpartie wird. Ich habe es oft erlebt, dass genau in diesen Momenten die Finanzabteilung wegbrach – was doppelt bitter ist: Nicht nur, weil gute Buchhalter:innen derzeit schwer zu finden sind, sondern auch, weil enorm viel Wissen verloren geht und sich Neueinstellungen im Insolvenzverfahren extrem schwierig gestalten.

Der Punkt ist klar: Ein zentrales Ziel jeder Sanierung muss sein, die Mitarbeitenden zu motivieren – und insbesondere die Leistungsträger zu halten.

Wenn wir Restrukturierer ins Unternehmen kommen und „in die Hände spucken“, mit markigen Sprüchen motivieren wollen, verpufft das meist wirkungslos. Die Menschen im Unternehmen haben oft schon eine jahrelange Durststrecke hinter sich. Sie sind durch viele Täler der Tränen gewandert, haben Restrukturierungsrunden, Beraterwellen, PowerPoint-Offensiven erlebt – oft ohne erkennbaren Effekt.

Und das frustriert. Denn einerseits werden sie nicht gefragt, andererseits sehen sie, wie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten externe Berater beauftragt werden, deren Empfehlungen realitätsfern und folgenlos bleiben.

3. Interim Management als Haltung, nicht nur als Rolle

Viele verbinden Interim Management mit „Umsetzer“, „Krisenmanager“, „Macher“. Das stimmt. Aber in meiner Arbeit erlebe ich immer wieder: Wirklich wirksam werde ich nicht durch Fachwissen – sondern durch Haltung.

Ich komme oft in Unternehmen, in denen das Vertrauen beschädigt ist. In denen Misstrauen, Sprachlosigkeit und Unsicherheit den Alltag prägen. In solchen Momenten ist nicht der Sanierungsplan das Entscheidende – sondern das, was zwischen den Zeilen passiert. Hört jemand zu? Wird die Angst gesehen? Gibt es jemanden, der Verantwortung übernimmt, auch wenn es ungemütlich wird?

Ich erinnere mich an einen Werkleiter, der nach einer schwierigen Betriebsversammlung zu mir sagte: „Endlich spricht einer unsere Realität aus – ohne schönzufärben und ohne uns die Schuld zu geben.“ Genau das ist für mich sozial verantwortliches Handeln: Klar sein, aber nicht kalt. Ehrlich sein, aber nicht entwertend. Entscheiden, aber nicht entmenslichen.

4. Der Preis fehlender Verantwortung

Die Frage ist nicht, ob soziale Verantwortung in der Krise „leistbar“ ist. Die Frage ist: Was kostet es, wenn sie fehlt? Ich habe Projekte gesehen, bei denen schnelle Schnitte betriebswirtschaftlich sinnvoll erschienen – aber langfristig immensen Schaden angerichtet haben. Kündigungswellen ohne Kommunikation. Restrukturierungen, die ganze Unternehmenskulturen zerstörten. Einsparungen, die Innovationsfähigkeit und Kundenbindung ruinierten.

Und ich habe das Gegenteil erlebt: Unternehmen, die trotz harter Maßnahmen eine Kultur der Mitnahme, der Offenheit, des Respekts bewahrt haben. Sie hatten am Ende nicht nur bessere Zahlen, sondern auch ein Team, das bereit war, neu zu starten.

Wer das alles für zu weich hält, dem sei gesagt: Selbstverständlich haben alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen, von der Liquiditätssicherung über Bankgespräche bis zur Stakeholder-Kommunika-

tion, höchste Priorität. Sie sind essenziell. Aber sie reichen nicht aus. Sie sind das Fundament, doch ohne das Vertrauen der Mitarbeitenden steht das Haus auf Sand.

5. Nachhaltigkeit im eigentlichen Sinn

Wenn wir von Nachhaltigkeit sprechen, denken viele an Ökologie, an CO², an Zertifikate. Aber der eigentliche Kern von Nachhaltigkeit ist: Langfristigkeit. Etwas zu gestalten, das Bestand hat. Etwas aufzubauen, das nicht nur dem nächsten Quartal dient, sondern der nächsten Generation.

So gesehen ist soziale Verantwortung in der Sanierung kein Nebenthema – sondern der Lackmestest echter Nachhaltigkeit. Wer nur an kurzfristige Einsparungen denkt, verliert oft die Grundlage für Erneuerung. Wer aber auch in der Krise Haltung zeigt, gewinnt nicht nur Vertrauen, sondern auch Zukunft.

Und vielleicht ist genau das die Brücke zur ESG-Debatte: Social Responsibility und Governance – nicht als Kapitel im Report, sondern als gelebte Realität in der Krise.

Fazit

Haltung zeigt sich in der Krise Sozial verantwortlich sanieren heißt nicht, es allen recht zu machen. Es heißt, Verantwortung zu übernehmen – für Zahlen, aber auch für Menschen. Für Kommunikation, für Emotionen, für die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden.

Es braucht Mut, in der Krise nicht nur zu handeln, sondern auch hinzuschauen. Es braucht Klarheit – und gleichzeitig Empathie. Und es braucht Führungskräfte, die bereit sind, den schwierigsten Satz auszusprechen, den man in Transformationsphasen hören kann:

„Ich weiß es nicht genau – aber ich bleibe da.“ —

Das Interview zum Bericht

HERR KAISER, Ihr Aufsatz postuliert Empathie als kritischen Erfolgsfaktor in der Krise. Was hat Sie am meisten geprägt, diese Sichtweise einzunehmen?

In den vielen Jahren als CFO und Interim Manager habe ich erlebt, dass Zahlen immer nur die Oberfläche zeigen. Was Unternehmen wirklich verändert, sind die Momente ehrlicher Begegnung – dann, wenn Menschen ihre Ängste, Ideen und auch ihre Stärken zeigen dürfen. Ein prägendes Erlebnis waren Gespräche in einem traditionsreichen Mittelständler in der Krise: Erst als offen über Fehler, Versäumnisse und Wünsche gesprochen werden durfte, entstand wirklich neuer Schwung.

Viele Restrukturierer setzen auf Zahlen und harte Schnitte. Was nehmen Sie aus der Praxis als wichtigste Ergänzung dazu mit?

Natürlich braucht Sanierung Kennzahlen, Maßnahmen und knallharte Analysen. Aber das allein reicht nie. Oft sind es die informellen Gespräche am Rande, die zeigen, warum Maßnahmen scheitern oder echte Wirkung entfalten. Ohne Kommunikation und Beziehung entsteht keine Akzeptanz – und ohne Akzeptanz keine nachhaltige Transformation.

Wie gewinnen Sie in der Rolle des externen CFO oder Interim Managers das Vertrauen der Menschen in einer angespannten Unternehmenslage?

Vertrauen ist kein Ziel, sondern ein Prozess. Wichtig ist, von Anfang an ehrlich aufzutreten. Ich beginne oft mit klaren Worten wie: „Die Lage ist ernst, aber wir lösen die Herausforderungen nur gemeinsam.“ Es geht darum, zuzuhören, präsent zu sein und eigene Unsicherheiten offen zu zeigen. Das schafft Bindung.

„Sanierer, die nur Kosten senken, sind wie Gärtner, die nur Äste kappen, am Ende fehlt dem Unternehmen die Seele.“

Haben Sie ein Gesprächsritual, um die Stimmung im Unternehmen für Veränderung zu öffnen?

Ich frage am Anfang bewusst nach Momenten, auf die das Team stolz war – und nach den Erlebnissen, die für Misstrauen oder Frust gesorgt haben. Daraus entsteht schnell eine offene Atmosphäre, weil plötzlich nicht mehr nur über Fehler, sondern auch über Stärken und Lösungen gesprochen wird.

Sie beschreiben den Verlust von Leistungsträgern in der Krise. Welcher Hebel hat sich bewährt, um diese Menschen zu halten?

Der größte Hebel ist Wertschätzung. Wer zeigt, dass Erfahrung und Einsatz gesehen werden, schafft Bindung. Direkte Kommunikation, das Ernstnehmen von Sorgen, klare Perspektiven selbst in rauen Zeiten – all das hält Leistungsträger oft eher als materielle Anreize allein.

Gibt es ein Sanierungsprojekt, bei dem Menschlichkeit den Unterschied gemacht hat?

Ja, mehrfach. Ein Beispiel: In einem Unternehmen stand ein massiver Personalabbau an. Statt anonymen Rundschreiben bin ich mit dem Management durch alle Abteilungen gegangen, habe mich Fragen gestellt, Schuld offen angesprochen, Unsicherheit zugelassen. Am Ende blieben viele Schlüsselkräfte – und diejenigen, die gingen, verließen das Unternehmen nicht im Streit, sondern mit Respekt.

Was raten Sie Führungskräften, die soziale Verantwortung in der Sanierung für einen Luxus halten?

Ich sage klar: Wer soziale Verantwortung vernachlässigt, riskiert den Zusammenhalt und die Erneuerungskraft seines Unternehmens. Verantwortung zeigt sich darin, Menschen durch die Krise zu führen, nicht um sie herum. Nach über 25 Jahren Erfahrung bin ich sicher: Der „harte Sanierer“ ist ein Auslaufmodell. Mut, Klarheit und Empathie sind die Managementqualitäten, die heute und morgen zählen.

VIELEN DANK HERR KAISER FÜR DAS INTERVIEW.