

WAS ICH IN DEN ERSTEN 30 TAGEN EINES MANDATS ANPACKE



Ein Praxisblick von Josef Kainz

DIE AUSGANGSLAGE

Herr Kainz, ein mittelständisches Unternehmen verliert Marktanteile. Die Kosten steigen. Entscheidungen dauern immer länger und wichtige Projekte kommen nur langsam voran. Die Geschäftsführung erkennt, dass das Unternehmen an Dynamik verliert und beauftragt Sie als Interim Manager.

Sie übernehmen heute das Mandat.

Wie gehen Sie in den ersten 30 Tagen vor?

Josef Kainz: Wenn ich dieses Mandat übernehme, interessiert mich zunächst weder der Restrukturierungsplan noch die Präsentation der letzten Strategieklausur. Beides zeigt mir, welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Mich

interessiert zunächst, wo das Unternehmen heute tatsächlich steht und wie es zu dieser Situation gekommen ist. Deshalb verschaffe ich mir in den ersten Tagen ein eigenes Lagebild. Ich beginne mit den wirtschaftlichen Kennzahlen der vergangenen zwei bis drei Jahre und schaue mir an, wie sich Auftragseingang, Umsatz, Ertrag, Liquidität und Kosten entwickelt haben. Dabei suche ich weniger nach einzelnen Zahlen als nach dem Zeitpunkt, an dem sich die Entwicklung verändert hat. Häufig lässt sich bereits erkennen, ob Schwierigkeiten plötzlich entstanden sind oder sich über einen längeren Zeitraum entwickelt haben. Nach meiner Erfahrung trifft Letzteres deutlich häufiger zu. Anschließend spreche ich mit der Geschäftsführung und den Verantwortlichen der wichtigsten Unternehmensbereiche.

Vertrieb, Produktion, Einkauf, Finanzen und Personal erleben dieselbe Situation häufig aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Deshalb stelle ich allen dieselben Fragen. Wo verliert das Unternehmen heute die meiste Zeit? Welche Entscheidung hätte bereits vor Monaten getroffen werden müssen? Welche Entwicklung bereitet die größten Sorgen? Stimmen die Antworten weitgehend überein, entsteht meist schnell ein klares Bild. Unterscheiden sie sich deutlich, zeigt das häufig, dass die Bereiche mit unterschiedlichen Annahmen arbeiten und die eigentlichen Ursachen noch nicht gemeinsam verstanden wurden. Parallel dazu schaue ich mir die wichtigsten Abläufe im Unternehmen an. Ich lasse mir zeigen, wie ein Kundenauftrag vom Auftragseingang bis zur Auslieferung bearbeitet wird, wie Investitionen freigegeben werden und wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen funktioniert. Ein Organigramm zeigt, wer wofür verantwortlich ist. Es zeigt jedoch nicht, welchen Weg eine Entscheidung tatsächlich durch das Unternehmen nimmt. Genau das herauszufinden, gehört für mich zu den wichtigsten Aufgaben in den ersten Tagen eines Mandats. Ebenso wichtig ist für mich die Frage, wo Vorgänge ins Stocken geraten, wer Entscheidungen verzögert oder unbearbeitet liegen lässt und an welchen Stellen Informationen verloren gehen oder Widersprüche entstehen. Gerade diese Beobachtungen liefern häufig die wertvollsten Erkenntnisse und bilden die Grundlage für die weitere Analyse.

Nach etwa zwei Wochen beginne ich, die einzelnen Beobachtungen miteinander zu verbinden. Jetzt lassen sich wirtschaftliche Entwicklungen mit den Abläufen im Unternehmen vergleichen. Steigende Kosten, sinkende Margen oder längere Lieferzeiten beschreiben zunächst nur das Ergebnis. Entscheidend ist die Frage, wodurch diese Entwicklung entstanden ist. Genau dort beginnt für mich die eigentliche Analyse.

Für einen erfahrenen Interim Manager sind 30 Tage bereits eine lange Zeit, um sich ein belastbares Lagebild zu verschaffen. In meinen Mandaten erkenne ich meist schon innerhalb der ersten Woche jene Entscheidungen, die seit Monaten diskutiert, aber nicht getroffen wurden.

Der wichtigste Teil meiner Arbeit besteht darin, gemeinsam mit den unterschiedlichen Stakeholdern – von den Eigentümern über die Geschäftsführung bis hin zu den Führungskräften und dem Betriebsrat – die eigentlichen Ursachen zu verstehen. Daraus kristallisieren sich meist die wenigen Maßnahmen heraus, die den größten Einfluss auf das Unternehmen haben.

An diesem Punkt beginne ich, Prioritäten festzulegen. Welche Entscheidungen schaffen kurzfristig Stabilität? Welche Maßnahmen verbessern Liquidität, Ergebnis oder Geschwindigkeit? Welche Themen benötigen eine grundlegende Veränderung? Nicht jede Aufgabe hat dieselbe Bedeutung. Deshalb konzentriere ich mich zunächst auf die wenigen Hebel, die den größten wirtschaftlichen Effekt erzielen. Und dann treffen wir diese Entscheidungen gemeinsam. Meine Erfahrung ist: Entscheidungen setzen Energie frei. Sobald Klarheit entsteht, geht häufig ein Motivationsschub durch die gesamte Organisation. Mitarbeitende akzeptieren auch unbequeme Entscheidungen. Was sie auf Dauer nicht akzeptieren, sind Zögern, Unklarheit und ausbleibende Entscheidungen. Am Ende der ersten 30 Tage muss deshalb weniger ein umfangreicher Maßnahmenkatalog vorliegen als vielmehr ein gemeinsames Verständnis der Situation. Erst wenn Klarheit über die Ursachen besteht und die Prioritäten festgelegt sind, beginnt die eigentliche Veränderung. Dann geht es darum, Entscheidungen konsequent umzusetzen und das Unternehmen Schritt für Schritt wieder auf Wachstumskurs zu bringen.●●●

Josef Kainz ist ein international erfahrener Interim Manager und Geschäftsführer. Seit über 15 Jahren liegen seine Schwerpunkte in den Rollen als Interim CFO, CEO, CRO (Chief Restructuring Officer) und Sanierungsmanager. Er ist Mitgründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien. www.dieSaremas.com • j.kainz@dieSaremas.com

THE CASTING //