

PRODUKTION IM GESPRÄCH

M.K. Haman, MSc



Verlorene Mühe – „turnaround“ schwer gemacht?!

Das >80% aller Insolvenzen auf Managementfehler zurückzuführen sind, ist bekannt. **Doch welche Möglichkeiten haben Eigentümer, um dies erfolgreich abzuwenden und wie viele Eigentümer bleiben in einer solchen Situation in Schockstarre verharrend?**

Welche Gründe gibt es, bei einer Übernahme, beim Erwerb eines Unternehmens, welches in Schiefelage geraten ist, das Management zu behalten und darauf zu bauen, dass es jetzt besser wird, nur weil ein anderes Türschild mit einem neuen Logo die Fassade ziert?

Ist es nicht unverständlich zu glauben, dass die gleiche Führungsmannschaft, welche das Unternehmen gegen die Wand gefahren hat, jetzt erfolgreich die Wende schafft?

Vor allem Konzerne sind in dieser Frage sehr unnachgiebig und verlassen sich darauf, dass ihre vorhandenen Prozesse, die in anderen Einheiten sehr gut funktionieren, auch sofort in der neu akquirierten Einheit implementierbar sind und ebenso schnell wirken, beziehungsweise funktionieren. Ein meistens altgedienter Manager wird zum Integrationsmanager ernannt, mit einem klaren Ziel der umzusetzenden Integration beauftragt und in die fremde Welt außerhalb der gelebten Standards ausgesetzt. Der Anspruch erfolgt durch die Muttergesellschaft treibt den Integrationsmanager und setzt diesen spätestens nach dem ersten Rundgang massiv unter Druck, da er erkennen muss, dass die Organisation in Schiefelage, nicht umsonst in Schiefelage geraten ist. Die Zeit

spielt eine gewichtige Rolle, den je länger es dauert die Wende zum Erfolg zu erreichen, desto ungeduldiger wird die Muttergesellschaft. Somit hat der interne „turnaround“ Manager am Anfang eine wichtige Entscheidung zu treffen. Übernahme des bestehenden Managements, oder Austausch des Managements und ein Neustart mit frischen und unbelasteten Führungspersönlichkeiten, welche vielleicht auch den Charme neuer Ideen und Erfahrungen miteinbringen würden. Eine schwierige Entscheidung für den altgedienten Manager, trägt er doch die Verantwortung für den gewünschten Erfolg. **Werden sich die meisten nicht dafür entscheiden das Management zu erhalten, in der Hoffnung das Menschen sich ändern, die vorhandenen Führungskräfte an der Spitze des erworbenen Unternehmens Wissen über die Organisation haben, welche sich als bedeutsam erweisen könnten, um schneller ans Ziel zu kommen? Die Führungsqualitäten und Kompetenzen mehr als vorhanden sind, um dieses Top Management streng und exakt zu führen?**



PRODUKTION IM GESPRÄCH



Schöne Vorstellungen, jedoch nicht sehr realistisch, bedenkt man, dass es sich um ausgeprägte Alphas handelt und jeder darauf bedacht sein wird, seinen gut bezahlten Posten innezuhalten. Es wird sicherlich keinen Widerstand, keine Ablehnung zu neuen Vorgehensweisen und Ideen der Muttergesellschaft geben. **Jedoch ist die Umsetzung nicht das, was dann sehr verzögert, wenn überhaupt zum Tragen kommt? Werden nicht zahlreiche Gründe ans Tageslicht kommen und Argumente gebracht werden, warum es nicht funktionieren wird?** Ein „Scheiter Rezept“ ist sicherlich, die Kultur des akquirierten Unternehmens zu unterschätzen, prägt und beeinflusst es doch das Handeln und Agieren, beziehungsweise den Umgang untereinander. Und Kultur wird immer von oben gelebt. Es gibt, vor allem in einem in Schieflage geratenen Unternehmen viele Netzwerke und Seilschaften, welche seit Jahrzehnten implementiert sind und aus den verschiedensten Gründen und Motivationen aktiv betrieben werden. **Ist es nicht vermessen anzunehmen, dass sich all das Ändern wird, nur weil ein anderer Name an der Türe am Eingang steht?** Dementsprechend werden aus, und das darf ganz deutlich und klar gesagt werden, der Befürchtung die Ziele nicht rechtzeitig, oder überhaupt zu erreichen, am alten Management festgehalten. Um nicht das

M.K. Haman, MSc

Wissen zu verlieren, um nicht die Verantwortung übernehmen zu müssen, wenn das Integrationsprojekt der Wende scheitert. Somit bleibt die alte Kultur im Unternehmen und das Tagesgeschäft, welches irgendwie am Leben gehalten wird, überholt jegliche vorher sorgfältig geplante Strategie in Windeseile.

Ist es nicht angebracht ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne ein Ende als Strategieansatz umzusetzen und somit das alte Management gehen zu lassen? Was würde wirklich passieren, wenn das Top Management, welches die Schieflage verursacht hat, nicht mehr vorhanden ist? Wie würde sich die Kultur ändern, was würde es intern für Reaktionen geben? Welche Risiken würden hier ans Tageslicht kommen und das turnaround Vorhaben gefährden? Und wie sieht ein Lösungsansatz aus, um das Risiko zu minimieren? Eine Führungspersönlichkeit meinte einst:

„Ein Top Manager kann immer und zu jederzeit ohne größeren negativen Impact für die Organisation ausgetauscht werden, der Mann an der Maschine nicht!“

Der Schlüssel zu Deeskalation liegt in der mittleren Managementebene. Wenn es geschafft wird, diese positiv zu beeinflussen und ein Umfeld zu schaffen, welches die operative Führungsmannschaft motiviert „an Board“ zu kommen, wird das Risiko des Scheiterns auf einer ganz anderen Ebene aufzufinden sein und der Betrieb wird wenig bis keinen negativen Impact erfahren. **Eine der wichtigsten Fragen wäre, wo bekommt das Unternehmen so schnell geeignete, neue Führungskräfte vom Markt?**

PRODUKTION IM GESPRÄCH

M.K. Haman, MSc

Ist es nicht eine Frage des zeitlichen Ablaufs, der Planung im Vorfeld, während der Übernahme? Ab dem Zeitpunkt der Klarheit, der Entscheidung des Kaufes, kann mit der Suche nach geeignetem Personal begonnen werden. Hilft es nicht auch jemanden von Außerhalb mit frischen Ideen und unbefangenen Blick in die Organisation zu integrieren? Warum wird der Glaube, dass sich das alte Management von heute auf Morgen ändern wird, immer wieder als Fahne vor sich hergetragen und so viel Energie, Mühe und Ressourcen dahingehend verschwendet? Ein Phänomen welches nicht einfach zu erklären sein wird, würde das Interesse bestehen, dies zu analysieren.

