

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Den Gegenwind nutzen



Raue Zeiten sind es zurzeit für viele Unternehmen. Manche Unternehmen prosperieren nach wie vor, einige versuchen, sich einigermaßen über die Zeit zu retten, andere leben von der Substanz der Vergangenheit und hoffen auf bessere Zeiten oder ordnen sich neu, aber auch die Zahl der Turnaround-Erfordernisse und der Insolvenzen ist kritisch hoch.

Nichts zu tun, das ist keine Option. Angesichts suboptimaler externer Rahmenbedingungen und hoher Unsicherheit einfach abzuwarten, ist das Schlechteste, was Unternehmen jetzt tun können. Unternehmen müssen jetzt in Bewegung bleiben, anderenfalls entstehen starke Nachteile und unabsehbare Konsequenzen. Das war schon in Zeiten der Pandemie so und ist immer noch so. Wir brauchen auch nicht davon auszugehen, dass sich irgendwelche Vorkrisensituationen, die vielleicht optimaler aussahen, wieder einstellen werden.

In meinen Vorträgen pointiere ich immer wieder, dass es darum geht, das eigene Spielfeld zu definieren und möglichst viel auf dieses eigene Spielfeld zu ziehen. Das funktioniert nicht mit Energiepreisen, Kriegen, unberechenbaren Regierungen, weil wir diese Faktoren nicht beeinflussen können, aber wir können meist mehr beeinflussen als wir meinen. Daher ist diese „Spielfelddiskussion“ so wichtig.

In meinen Vorträgen sage ich auch häufig, dass die meisten unserer Klienten sich in einer Phase des Wachstums, teilweise aber des sich abflachenden Wachstums und in Phasen des Plateaus befinden. Wenige befinden sich in einem wirtschaftlichen Abschwung.

Aber: Es werden mehr. Immer mehr Unternehmen suchen Rat dabei, mit einem wirtschaftlichen Abschwung umzugehen. Wenn wir eingebunden sind, schauen wir in einem solchen Fall gemeinsam auf die Lage, denn das Wichtigste ist ein ganz klares Lagebild, in der Abschwungphase noch wichtiger als im Aufschwung, wo mancher Irrtum über steigende Erträge aufgefangen werden

kann. Diesen Luxus haben wir im Abschwung nicht. Präzision wird viel wichtiger.

Diejenigen, die uns kennen, hören uns oft sagen, dass wir zahlreiche Turnaround-Projekte sehr erfolgreich begleitet haben und dass diese Erfolge auch darin begründet waren, dass wir einen Turnaround so planen, dass der Abschwung möglichst drastisch verkürzt wird und – und das ist jetzt wichtig – mit einer Wachstumsperspektive versehen wird. Wir sind keine Abwickler, wir wollen mit unseren Klienten die Abschwungenergie als Anshub für den nächsten Aufschwung nehmen.

Sehen Sie mir die Klarheit nach. Wer im Turnaround steckt, denkt nicht sofort an Wachstum, er denkt nicht selten an das Überleben des Unternehmens, einer Geschäftseinheit oder einer Produktlinie. Es ist aber wichtig, über die nächste Wachstumsphase nachzudenken, um eine Perspektive zu haben. Was ist denn das Ergebnis des Turnarounds? Da muss doch etwas sein. Also denken wir darüber nach und streben dies an.

Flugzeuge landen gegen den Wind und sie starten gegen den Wind. Nutzen Sie den Gegenwind zur Stabilisierung des Unternehmens. Ich meine das ganz ernst.

Noch etwas möchte ich Ihnen mitgeben, wenn Sie sich gerade im Turnaround befinden: Kostensenkung ist die eine Sache. Oft gilt es erst einmal, Kosten zu reduzieren, um die Liquidität zu sichern und Speck abzubauen, den das Unternehmen in guten Zeiten angesetzt hat. Aber – korrespondierend mit dem Ziel: Ein Turnaround hat immer einen starken Vertriebsteil. Mehr verkaufen, anders verkaufen, besser verkaufen, schneller verkaufen, preisstabil verkaufen, darauf kommt es jetzt besonders an. Nutzen Sie den Gegenwind.

Diese eine Seite ist zu kurz für all das, was ich Ihnen mitgeben könnte für ein erfolgreiches Turnaround-Projekt. Wenn Sie mehr wissen möchten, sprechen Sie mich an.