

NICHT JEDER WILL SICH HELFEN LASSEN

Ein Gespräch mit René Bollier über seine Erfahrungen als Interim Manager

In seiner langen Karriere als Interim Manager hat René Bollier viele Unternehmungen in einer Krisensituation übernommen und wieder erfolgreich ausgerichtet. Im Interview berichtet er, warum eine Krise meist schleichend eintritt und warum es für viele Unternehmer in Europa nach wie vor schwer ist, sich ein Scheitern einzugestehen und externe Hilfe anzunehmen.

■ Das Interview wurde von Roman Rauper geführt

Sehr geehrter Herr Bollier, sind Sie selbst schon mal gescheitert?

Ja, ich habe die Erfahrung des Scheiterns auch selbst durchgemacht. Nach meinen Wanderjahren mit Berufserfahrung in Asien arbeitete ich acht Jahre in einem Kleinkonzern, der aus einer Gruppe von Mittelständlern bestand und den mein Vater führte. Mehrere Jahre davon leitete ich einige dieser Unternehmungen, und vier der acht Jahre führte ich mit meinem Vater strategische Diskussionen darüber zwischen Konzentration und Diversifikation. Als Unternehmer war ich immer ein Freund von Fokussierung und konnte mich in den Diskussionen schlussendlich nicht durchsetzen, weshalb ich nach acht Jahren gegangen bin. Es war kein Scheitern, das finanziell meine Existenz bedrohte, aber aus familiärer Sicht ist es ein Scheitern mit grosser Tragweite, wenn Vater und Sohn nicht zusammenfinden, einer von beiden das Unternehmen verlässt. Als ich dann weg war, wurde Unternehmenszweig für Unternehmenszweig verkauft, weil die Nachfolge nicht gesichert war.

Welche Fälle des Scheiterns erleben Sie in Ihrer Arbeit als Interim Manager? Was sind aus Ihrer Erfahrung die häufigsten Gründe für das Scheitern einer Unternehmung?

Ein Fall, der vor allem Familienunternehmen betrifft, ist jener, den ich auch selbst erlebt habe, nämlich die fehlende Nachfolge. Daneben habe ich vor allem drei Ursachen für das Scheitern einer Unternehmung beobachtet.

1. Selbstgefälligkeit: Der deutschsprachige Raum ist bekannt für seine weltweit erfolgreichen Mittelständ-

ler. Oftmals geht unternehmerischer Erfolg aber auch einher mit einer gewissen Selbstgefälligkeit und einer «Wir sind die Besten»-Mentalität. Die Folgen davon: Das Umfeld wird ausgeblendet, der Wettbewerb wird ignoriert, rückläufige Zahlen werden schöngeredet, erste Investitionseingpässe stellen sich ein. Wird das Problem erst in der Liquiditätskrise erkannt, ist es oft schon zu spät.

2. fehlende Konsequenz: Bei meinen Interims-Mandaten erlebe ich oft, dass ich für eine Unternehmensrestrukturierung gerufen werde, die schon der dritte oder vierte Versuch ist, das Unternehmen auf Kurs zu bringen. Das liegt häufig daran, dass Turn-around-Projekte nicht mit voller Konsequenz und Langatmigkeit durchgezogen werden. Der Ball liegt zunächst beim Unternehmer, der die Krise oft nicht erkennt oder erkennen will und dann zu ungeduldig beim Ruf nach Ergebnissen ist. Aber auch der externe Manager muss liefern. Oft wird zu früh «der Sieg verkündet», und man vergisst, die kurzfristigen Erfolge nachhaltig und langfristig zu implementieren und abzusichern.

3. Nur Kosten sparen ist zu wenig: Im Krisenfall beschränken sich viele Unternehmer und Manager als Gegenmassnahme nur auf das Einsparen von Kosten, namentlich Personalabbau. Natürlich müssen Einsparungspotenziale erhoben und genutzt werden, Fettpolster verschlankt werden. Aber, hart gesagt, Kosten sparen kann jeder. Den zweiten Schritt, nämlich die Kompetenz, sich strategisch den

Informationen zur Person



René Bollier, lic. oec., HSG Partner bei Bollier.biz GmbH, 20 Jahre Erfahrung in der Geschäftsführung internationaler mittelständischer Unternehmen in Europa und in Asien, zwölf Jahre Geschäftsführer und CRO als Interim Manager für die Restrukturierung, Repositionierung und Internationalisierung von produzierenden Unternehmungen, besonderer Schwerpunkt in der Unterstützung von Familienunternehmen.

Marktentwicklungen anpassen und die Prozesse entsprechend auszurichten und zu optimieren, fehlt bei vielen. Die Konsequenz ist, dass das Unternehmen sich nicht nachhaltig positiv entwickeln kann. Einsparen und zusammenschumpfen verbessert vielleicht kurzfristig die finanziellen Kennzahlen, ist aber nicht nachhaltig, vor allem weil in der Regel die Innovationskraft abgetötet wird und das Schiff dann spätestens beim nächsten Sturm untergeht.

Was sind für Sie die ersten Alarmzeichen, und wann und wie sollte ich als Unternehmer oder Unternehmerin dann reagieren?

Es gibt verschiedene Alarmzeichen. Diese zu erkennen, ohne regelmässig den Status quo zu hinterfragen oder Impulse von aussen, ist allerdings schwierig. Im Falle eines selbstgefälligen Marktführers, der die Marktentwicklungen nicht oder zu spät erkennt und um dann gegenzusteuern an den alten Tugenden und Rezepten festhält, geht es nicht ohne die richtigen Sparringspartner oder «Querköpfe» im Unternehmen, die laufend den Status quo hinterfragen.

Mittelständische Unternehmen mit einer patriarchalischen Kultur hängen häufig stark von der Person des Unternehmers ab, der viel aus dem Bauch heraus entscheidet. Dies soll auch auf jeden Fall beibehalten werden. Allerdings sind zu viel Emotionalität in den Entscheidungen und das Festhalten an gewohnten Erfolgsmodellen auch gefährlich. Man tendiert dazu, die alten Wege zu gehen, und Krisen versucht man durch härteres Arbeiten zu meistern. Dabei läuft man in einem Hamsterrad, weil einerseits die alten Rezepte nicht mehr greifen und andererseits die Zeit fehlt, um über die Zukunft nachzudenken und an der Strategie zu arbeiten.

Was mich als Interimsmanager ausserdem oft stutzig macht, ist zu viel Bonus-Orientierung bei der Entlohnung der Manager. Oft erschrecke ich sogar über die einseitige Fokussierung zur Erreichung einzelner Quartals- oder Jahresziele. Diese Systeme fördern die kurzfristige Denke der handelnden Personen und sind für mich ein Alarmzeichen für die langfristige Unternehmenssicherung.

Ein weiteres Alarmzeichen ist für mich das Fehlen von Kennzahlen-Cockpits

oder Frühwarnsystemen, wie es oft in mittelständischen Betrieben der Fall ist. Diese sollen keinesfalls das Bauchgefühl des Unternehmers ersetzen, aber es ergänzen. Branchen- und situationsangepasste KPI-Cockpits ermöglichen es, aufgrund von Zahlen, Daten, Fakten Entwicklungen zu erkennen und schnell reagieren zu können.



Ist Scheitern als Unternehmer und Unternehmerin in Ihren Augen in Europa weiterhin ein Tabuthema?

Die jungen Unternehmer sind in Bezug auf das Thema des Scheiterns definitiv offener und denken «amerikanischer». Ich stelle fest, dass auch viele ältere Unternehmer offener geworden sind, die Gesellschaft ist es aber nicht.

Ich erlebe oft, dass das Thema Restrukturierung in Familienunternehmen z.B. ein Tabu ist. Wir lösen unsere Probleme selbst, heisst es oft. In der Öffentlichkeit darf nicht davon geredet werden, das wäre ungut.

Oder wenn ein Mittelständler Opfer eines Cyber-Angriffs wird und dabei Geld verliert, was in der heutigen Zeit ja durchaus passieren kann, dann wird in der Öffentlichkeit nicht darüber geredet. Scheitern wird von unserer Gesellschaft und unserem System nicht zugelassen. In so einem Fall kann es sogar bei völlig gesunden Unterneh-

men passieren, dass sofort das Bank-Rating der Firma heruntergesetzt wird.

Ich frage mich oft, woher das kommt. Vielleicht rührt es daher, dass in der Presse oder bei Beratungsunternehmen gern über gescheiterte Unternehmer geredet und geschrieben wird. Ausserdem herrscht in Europa definitiv noch eine Neidkultur. Die Gesellschaft ist nach wie vor sehr konservativ geprägt und gibt dem Unternehmer nicht den ihm zustehenden Respekt.

Welche Empfehlungen und Tipps können Sie Unternehmern und Managern mit auf den Weg geben, die sich mit ihrem Unternehmen in einer schwierigen Situation befinden oder vielleicht bereits mit dem Rücken zur Wand stehen?

Werden Sie nicht selbstgefällig, seien Sie stets ehrlich zu sich selbst. Erkennen Sie Warnsignale frühzeitig, vermeiden Sie kurzfristige «Feuerlöscher-Aktionen» und nehmen Sie Hilfe an. Definieren Sie das Problem genau und definieren Sie, wie Sie es lösen können. Dabei können externe Experten einen hervorragenden Beitrag leisten, vor allem, weil sie vergleichbare Herausforderungen schon mehrfach gemeistert haben. Meist sind in der Krise nicht technische oder branchenspezifische Themen entscheidend, sondern Themen wie Führung, Umgang mit Kunden, Methodik und eine ganzheitliche Industrielogik. Stellen Sie sicher, dass alle Massnahmen nachhaltig gelebt werden und langfristig verankert sind.



Roman Rauper ist Geschäftsführer der Weissman Suisse AG und Partner der WeissmanGruppe. Seine Schwerpunktthemen sind die Strategieberatung und -umsetzung, die operative Effizienzsteigerung und Innovationsmanagement sowie die Nachfolgeregelung.

IMPRESSUM

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Ivana Cuk
Markus Weishaupt
Armin Rainer

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.- pro Jahr, Preise inkl. MWST und Versandkosten.

Layout/Satz Dimitri Gabriel

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Bild S. 9 www.shutterstock.com
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NLS77

Kooperationspartner: WeissmanGruppe, www.weissman.it

© WEKA Business Media AG, Zürich 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.