

Transformation in der Krise

Ulrich Schmidt

Krisen treffen so ziemlich jedes Unternehmen irgendwann. Sie fordern Führung meist doppelt heraus: Sie muss das Heute sichern und zugleich das Morgen gestalten. Wer nur reagiert, verliert den Blick nach vorn, wer nur plant, riskiert das Fundament. Doch wenn Führung bereit ist, sich dem notwendigen Wandel zu stellen, kann eine Krise zum Katalysator werden. Hier sind **sechs Impulse** für den **Wendepunkt unter Extrembedingungen**.

Krisen sind heute Teil des unternehmerischen Alltags. Unter diesem Dauerdruck bleibt die Herausforderung groß: Es gilt, „das Jetzt“ zu stabilisieren und zugleich „das Morgen“ zu gestalten. Wer ausschließlich reagiert, verliert den Blick nach vorn. Wer nur auf Zukunft setzt, riskiert das Fundament. Der beste Weg liegt darin, beides gleichzeitig zu leisten, das heißt, Orientierung geben, während sich das Umfeld verschiebt. Genau hier kann eine Krise zur Chance werden: als Katalysator für Klarheit, Priorisierung und neues Handeln. Nicht alles ist steuerbar, aber vieles ist gestaltbar, wenn die Führung bereit ist, sich dem notwendigen Wandel zu stellen. Hier sind sechs strategische Impulse, wie Verantwortliche aus einer existenziellen Schieflage eine echte, zukunftsgerichtete Transformation anstoßen können.

sondern um schonungslose Bestandsaufnahme: Wo steht das Unternehmen finanziell, strukturell, kulturell? Ein professionelles **Project Management Office (PMO)** ist in dieser Situation unverzichtbar. Denn: In einer Nordantech-Studie geben 63 Prozent der befragten Unternehmen an, keinen klaren Transformationsfahrplan zu haben. Mit einem PMO wird dieser Fahrplan entwickelt und umgesetzt, immer in enger Abstimmung mit dem Management. Es sorgt für Transparenz, priorisiert Maßnahmen und verfolgt sie konsequent.

In der Krise ist das Ziel zu Beginn noch nicht die Transformation, sondern eine Stabilisierung und Umkehr der negativen Ergebnisentwicklung. Die Restrukturierung ist die Voraussetzung für alles, was folgt. Denn echte Transformation ist kein Projekt mit Enddatum, sondern ein andauernder Prozess. Und der beginnt mit Ehrlichkeit.

„Echte Transformation ist kein Projekt mit Enddatum, sondern ein andauernder Prozess.“

„Liquidität ist nicht alles. Aber ohne Liquidität ist alles nichts.“

1. Der Realität ins Auge sehen

Bevor irgendetwas transformiert werden kann, braucht es einen klaren Blick auf die Krisenlage. Wie tief sitzt das Problem? Was ist Ursache, was Symptom? In dieser Phase geht es nicht um Kosme-

2. Liquiditätssicherung: Mit Hirn, System und CFO!

Liquidität ist nicht alles. Aber ohne Liquidität ist alles nichts. Liquidität ist der physikalische Aggre-

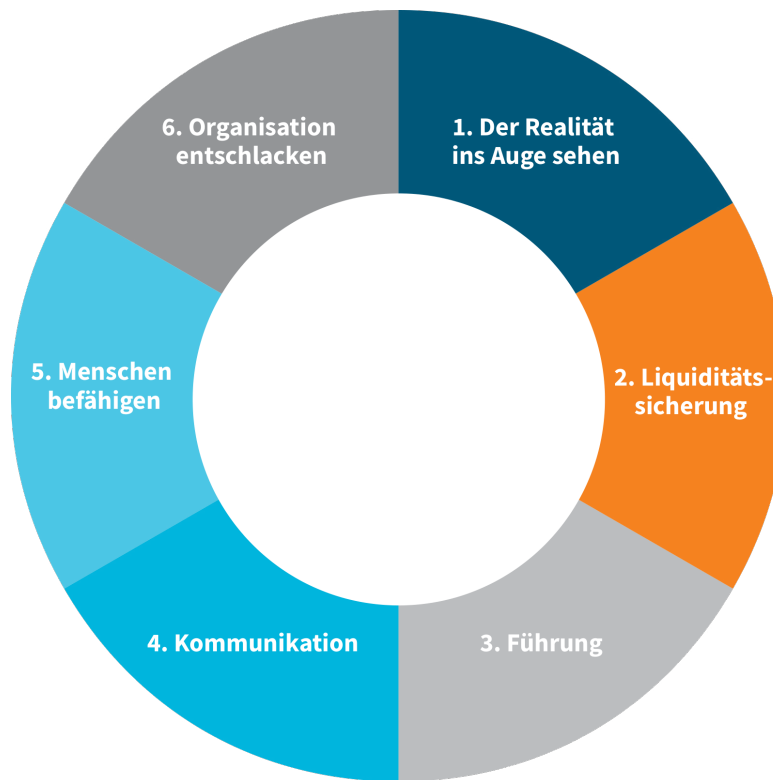


Abbildung: Sechs Handlungsfelder für eine Transformation in der Krise

gatzustand unternehmerischer Existenz: unsichtbar, flüchtig, aber entscheidend. Wenn sie versiegt, zerfällt das operative Gefüge – unabhängig von Vision, Marke oder Strategie. In der Krise zählt nicht die Storyline im Strategiepapier, sondern die nüchterne Frage: Wie viele Monate bleiben uns? Wie lange können wir atmen? Und doch: Zu viele Unternehmen manövrieren auf Basis einer schlechten Datenqualität, die geschätzt, geglättet, geschönt ist. Dabei braucht es das Gegenteil: Präzision, Prognoseklarheit und datenbasierte finanzielle Entscheidungsgrundlagen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation ist ein aktiver **Chief Financial Officer** (m/w/d), der über den Tellerrand der Rückschau hinaus agiert. Nicht als Bilanzverwalter, sondern als Architekt für Handlungsfähigkeit. Ein wirksamer Chief Financial Officer (CFO) denkt voraus, erkennt finanzielle Risiken frühzeitig und schafft den Raum, in dem Entscheidungen überhaupt erst möglich werden. Mit belastbaren Prognosen, klaren KPIs und realistischen Szenarien unterstützt er die Führungsmannschaft, datenbasierte Entscheidungen zu treffen. In der Krise darf der CFO kein stiller Begleiter im Hintergrund sein. Er muss zentraler Taktgeber des Han-

„ Führung bedeutet, Verunsicherung der Mitarbeitenden ernst zu nehmen, ohne selbst in Aktionismus zu verfallen.

delns werden, muss die finanziellen Hebel kennen und nutzen können sowie die unangenehmen Wahrheiten aussprechen, die andere nicht hören wollen.

3. Führung: Klarheit statt Aktionismus

In schwierigen Zeiten ist Führung besonders gefordert, aber nicht im Sinne autoritärer Durchgriffsmentalität. Gefragt ist etwas anderes: Präsenz, Orientierung und Mut zur Entscheidung. Führung bedeutet, Verunsicherung der Mitarbeitenden ernst zu nehmen, ohne selbst in Aktionismus zu verfallen. Es geht darum, den Rahmen zu

setzen, in dem Teams eigenverantwortlich und sicher agieren können. Und das in einer Lage, in der sich Prioritäten schnell ändern können.

Dabei beginnt Führung nicht bei den anderen, sondern bei sich selbst. Gerade auch das Top-Management muss bereit sein, eigene Routinen, Prämissen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Welche Fehler wurden gemacht? Welche Strukturen lähmen uns? Wie wollen wir künftig führen und woran sollen uns Mitarbeitende messen? Diese Form der **Selbstreflexion** ist unbequem, aber notwendig. Denn Transformation braucht Vorbilder, die vorleben, was Veränderung bedeutet.

„Wo Führung schweigt, entstehen Gerüchte, Ängste und unproduktive Dynamiken.“

Entscheidend ist dann der Schritt vom Denken zum Handeln. Wer Klarheit gewonnen hat, muss Maßnahmen definieren und sie auch umsetzen – konsequent, auch gegen Widerstände und auch wenn der Weg nicht sofort unterstützt wird. Denn nichts demotiviert mehr als eine Führung, die zwar Ziele hat, diese aber nicht klar kommuniziert und entsprechend handelt.

4. Kommunikation: Wer schweigt, verliert die Kontrolle

Krisenkommunikation ist ein operatives Thema und ein strategisches Führungsinstrument. Denn wer in unsicheren Zeiten nicht spricht, verliert das Vertrauen der Belegschaft und die Deutungshoheit über das Geschehen. Die Erfahrung zeigt: Wo Führung schweigt, entstehen Gerüchte, Ängste und unproduktive Dynamiken. Gute Kommunikation muss nicht bedeuten, auf alles eine Antwort parat zu haben. Sie heißt, die richtigen Fragen offen zu adressieren, ehrlich, regelmäßig, transparent. Was ist passiert? Was kommt auf uns zu? Welche Schritte sind geplant? Und: Was bedeutet das für die Menschen im Unternehmen?

Doch es reicht nicht, die Kommunikation top-down zu organisieren. Entscheidend ist der Auf-

„Befähigung ist ein wichtiges strategisches Element der Transformation.“

bau eines „verteilten Vertrauens“: Führungskräfte auf allen Ebenen müssen als Übersetzer, Vermittler und Antreiber der Veränderung wirken. Dafür braucht es Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Menschen, die den Wandel mittragen und anderen Orientierung geben. Wer diese Allianz nicht frühzeitig aufbaut, riskiert, dass Veränderung ein einsames Projekt der Zentrale bleibt, ohne Wirkung in der Breite.

5. Menschen befähigen: die neue Arbeitsfähigkeit sichern

Veränderung braucht Menschen! Und zwar solche, die verstehen, gestalten und entscheiden können. Doch gerade in Transformationsphasen zeigt sich: Viele Mitarbeitende werden nicht abgeholt. Es wird viel verändert, aber wenig erklärt. Prozesse werden digitalisiert, aber nicht vermittelt. Verantwortung wird übertragen, aber nicht vorbereitet. **Befähigung** ist deshalb ein wichtiges strategisches Element der Transformation und muss Kernaufgabe der Führung sein! Wer neue Strukturen schaffen will, muss die Menschen ausstatten, in ihnen arbeiten zu können. Das betrifft digitale Kompetenzen, Prozessverständnis, aber auch das Zutrauen in die eigene Handlungsfähigkeit.

Zugleich gilt aber auch: Nicht jeder wird den Weg mitgehen können oder wollen. Es wird Veränderungen geben, Rollen, die entfallen, Funktionen, die sich neu sortieren. Wichtig ist, wie

„Geschwindigkeit wird zum zentralen Wertschöpfungsfaktor.“

diese Prozesse gestaltet werden. Denn die Art, wie man sich trennt, ist immer auch ein Signal an jene, die bleiben: bezüglich Haltung, Respekt,

Ernsthaftigkeit. Wer hier klar und menschlich handelt, stärkt die Organisation, auch wenn es schmerzt.

6. Organisation entschlacken, Entscheidungen ermöglichen

Transformation scheidet selten an fehlenden Ideen. Eher scheidet sie an struktureller Trägheit. Denn was Organisationen über Jahre aufgebaut haben, steht sich im Moment des Wandels oft selbst im Weg: Prozessketten, die einst der Qualitätssicherung dienten, sind zu ritualisierten Hürden mutiert. Gremien, die Kontrolle sichern sollten, lähmen nun die Entscheidungsfindung. Die guten Absichten vergangener Jahre haben sich in institutionalisierte Beharrung verwandelt. In der Krise zählt nicht mehr die Vollständigkeit der Kontrolle, sondern die Qualität der Bewegung. **Geschwindigkeit** wird zum zentralen Werteschöpfungsfaktor. Wer handeln muss und will, darf nicht durch interne Prozeduren ausgebremst werden.

Stattdessen braucht es die Bereitschaft zur Vereinfachung. Und vor allem den Mut, jeden Prozess, jede Schnittstelle, jedes Abstimmungsformat konsequent zu hinterfragen. Nicht: „Was könnte schiefgehen?“, sondern: „Was hindert uns am Handeln?“ Der Maßstab darf nicht länger die Absicherung des Status quo sein. Jetzt geht es um die Ermöglichung des Fortschritts und der Zukunftssicherung. Transformation braucht Freiräume,

zügig der Einschätzung der Lage noch hinsichtlich der Bewertung der eigenen Fähigkeit zur Veränderung. Wer Transformation im Krisenmodus gestalten will, muss **fünf Felder** gleichzeitig beherrschen:

- Zahlen
- Haltung
- Sprache
- Befähigung
- Struktur

Nicht alles lässt sich vorhersehen. Nicht alles wird gelingen. Entscheidend ist, ob ein Unternehmen im Moment der Unsicherheit handlungsfähig bleibt oder sich im Schutz alter Gewissheiten selbst blockiert. Und es ist von wesentlicher Bedeutung, ob Führung Orientierung gibt oder nur Kommunikation betreibt. Ob Entscheidungen getroffen oder vertagt werden. Ob Menschen mitgenommen oder überfordert werden.

Wenn Verantwortliche in diesen Fragen Klarheit schaffen, legen sie den Grundstein für Stabilisierung und bereiten den Weg für grundlegende Erneuerung. Denn in jeder Krise steckt auch ein Momentum. Und wer es erkennt und nutzt, kann mehr gewinnen als bloße Rettung: nämlich die Chance, die eigene Organisation neu zu denken und sie robuster, beweglicher, zukunftsfähiger zu machen. **c!**

„Krise passiert den Besten.“

nicht Freigabeschleifen. Wer Organisationen verändern will, muss den Mut haben, sie von innen heraus zu entflechten. Nur dann wird aus Prozesslogik wieder Handlungskraft und aus der Krise eine Gelegenheit zum echten Neuanfang.

Vor allem Klarheit, Zukunftsorientierung und Mut sind nötig

Krise passiert den Besten. Sie sollte als eine Art Stresstest der Unternehmensentwicklung verstanden werden. Krise fragt nach Effizienz und Substanz. Und sie verzeiht keine Illusionen – weder be-



Ulrich Schmidt

ist Interim Executive, Managementberater, Coach und Beirat für den Mittelstand. Als CFO, CRO, Generalbevollmächtigter oder General Manager mit hoher Umsetzungsexpertise begleitet er Unternehmen bei Wertsteigerungs- und Transformationsprojekten sowie Restrukturierungen. Über seine Managementenerfahrungen schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (www.cpt-management.net).