



GmbH light löst keine Gründerwelle aus s. 12

Finanzierung für das Exportwachstum s. 15

derStandard.at/EcoStandard

„In Boomzeiten regiert die Gier nach Wachstum“

Finanzielle Probleme, zu schnelles Wachstum – es gibt viele Gründe, warum ein Unternehmen in Schieflage geraten kann, sagt **Gerhard Peller**. Wo dann anzusetzen ist, erklärt der Turnaround-Experte im Gespräch mit **Bettina Pfluger**.

STANDARD: Sie sind Turnaround-Experte. Was machen Sie, bzw. was unterscheidet Sie von Sanierungs- oder Restrukturierungsexperten?

Peller: Turnaround-Management setzt früher an. Es geht um die Bewältigung eines Umbruchs. Das muss nicht mit Krise im Sinne von Überschuldung zu tun haben. Das kann durch zu schnelles Wachstum sein oder durch Zukäufe, die ein Unternehmen in Schräglage bringen. Ich halte es für wichtig, frühzeitig mit Stabilisierungsmaßnahmen zu beginnen. Umbruchsituationen zu bewältigen ist eine der größten Managementherausforderungen.

STANDARD: Welche Möglichkeiten hat der Turnaround-Experte?

Peller: Das kommt auf die Probleme an. Generell ist notwendig, die Strategie laufend zu hinterfragen. Restrukturierung heißt oft nur Cost-Cutting. Das löst aber keine strukturellen Probleme und ist keine Basis für Gesundung.

STANDARD: Werden Sie gerufen, wenn der Hut schon brennt, oder begleiten Sie Unternehmen laufend?

Peller: Dass wir laufend begleiten, wäre die Idealsituation. Meistens kommen wir, wenn der Hut schon brennt. Es ist oft so, dass jemand, der das Unternehmen hochzieht und es vorantreibt, nicht auch der Kaufmann ist, der einen Umbruch managen kann. In KMUs sind die Chefs oft Techniker und mit Krisenmanagement nicht vertraut. Wir kommen für die Prozessbegleitung. Da kann es auch um die Kommunikation mit Stakeholdern oder Finanzpartnern gehen.

STANDARD: Gibt es Dinge, die immer wieder falsch gemacht werden?

Peller: Die betriebswirtschaftliche Prüfung wird immer wieder vernachlässigt. In Boomzeiten regiert die Gier nach Wachstum und Marktanteilen. Es wird expandiert um jeden Preis – finanziell wie strukturell. Wie das im Unternehmen integriert oder mit Lieferanten im Ausland verhandelt wird, wird nicht mitbedacht. Auch Verkaufsflächen werden zu selten einer Analyse unterzogen. Eine Filiale nach der anderen wird aufgebaut, wie viel Gewinn die abwerfen, geht dabei unter.

STANDARD: Was fehlt am häufigsten in Unternehmen?

Peller: Die Kontrollmechanismen. Es werden einzelne Geschäftsstellen, Niederlassungen oder Filialen zu wenig als Einzeleinheiten betrachtet und auf ihre Betriebswirtschaftlichkeit geprüft. Rentabilitätsanalysen werden dem Wachstum hintangestellt.

Peller: Meine Erfahrung ist, dass man auch in solchen Situationen ordentlich kommunizieren muss. Es wird unterschätzt, wie stark einmal motivierte Mitarbeiter auch in der Krise zum Unternehmen halten. Es muss dargestellt werden, welche Strategie es gibt und wie man aus einer Krise wieder herauskommt. Dann sind Mitarbeiter auch bereit, Einschnitte hinzunehmen. Das verabsäumen leider viele Chefs und ziehen sich in Krisen zurück. Ganz schlecht ist, wenn Mitarbeiter aus anderen Quellen von Problemen erfahren.

STANDARD: Welche Infos soll man den Mitarbeitern geben? Laufende Unternehmenskennzahlen?

Peller: Ja, das sollte gang und gäbe sein und gehört aus meiner Sicht zur normalen Management-Kom-

munikation. Man sollte präsentieren, welche Ziele es gibt und wo man bei deren Erreichung steht.

STANDARD: Wie sehr schadet in Familienbetrieben der Kampf zwischen Senior und Junior oder zwischen Geschwistern, wenn das Unternehmen weitergegeben wird?

Peller: Das ist ein häufiger Punkt, wodurch Ineffizienz entsteht. Gibt es innerhalb der Familie die Bereitschaft, externe Leute ins Management zu holen, ist das ein wesentlicher Schritt, der oft aber nur spät oder gar nicht gelingt. Das Problem ist, dass damit oft die neutrale Sichtweise fehlt.

GERHARD PELLER ist Gründer und Chef der Turnaround-Beratung Empor. Davor war der Betriebswirt unter anderem bei Schiebel und Philips tätig.



Gerhard Peller: „Oft fehlt die neutrale Sichtweise“. Foto: Wilke

32 %

der Betriebe meldeten für 2013 Umsatzsteigerungen im Vergleich