



Jan Beutnagel: „Spätestens seit der Finanzkrise reicht es nicht mehr, Krisen auszusitzen“

Ute Pappelbaum

Jan Beutnagel kennt diese Situationen aus eigener Erfahrung. Als Interim Manager begleitet er Unternehmen in Restrukturierungs- und Turnaround-Phasen und erlebt dabei immer wieder, dass nicht allein wirtschaftliche Kennzahlen über den Ausgang einer Krise entscheiden. Ebenso wichtig sind die Bereitschaft zu handeln, eine klare Kommunikation und Führungskräfte, die auch dann Entscheidungen treffen, wenn deren Folgen unbequem sind.

Im Fachbuch „Turnaround-Management: Restrukturierung in der Praxis“, herausgegeben von Dr. Harald Schönfeld, gehört Beutnagel zu acht Interim Managern, die Einblicke in ihre Arbeit geben. Sein Beitrag trägt den programmatischen Titel „Restrukturierung kennt keine Warteschleife“. Im Interview mit [experten.de](https://www.experten.de) spricht Jan Beutnagel darüber, warum Unternehmen Warnsignale über Jahre übersehen können, weshalb externe Krisen oft nur sichtbar machen, was intern längst nicht mehr funktioniert, und warum Klartext gegenüber Mitarbeitern gerade in schwierigen Situationen Vertrauen schaffen kann. Und er erklärt, weshalb die Fähigkeit, rechtzeitig eine Entscheidung zu treffen, nicht nur für Unternehmen von Bedeutung ist.

„Organisationen haben einen sehr feinen Sinn für Probleme“

Herr Beutnagel, Unternehmen beschäftigen Controller, Geschäftsführer, Beiräte, Wirtschaftsprüfer und Berater. Trotzdem beschreiben Sie in „Turnaround-Management“ Krisen, deren Warnsignale jahrelang sichtbar waren. Fehlt Unternehmen wirklich Information – oder fehlt ihnen manchmal nur jemand, der ihr eine Bedeutung gibt?

Jan Beutnagel: Die Informationen liegen in der Regel alle vor, und gerade das ist fatal. Es wird häufig gesagt, die Erkenntnis sei da, es fehle aber an der Umsetzung. Das ist falsch, denn häufig mangelt es in Wahrheit an der Erkenntnis. Oft werden die Signale durchaus gesehen, doch dann kommt der Reflex: Krisen gab es schon immer, wir müssen nur durchkommen.

Ich selbst war schon in Unternehmen, die grundsätzlich unterschiedlich reagiert haben. Das eine Unternehmen hat bei den ersten Zeichen der damaligen Finanzkrise bereits

komplett auf Krisenmodus umgeschaltet. Als bei anderen Firmen erst ganz langsam die Erkenntnis reifte, dass eine substantielle Krise besteht, war dieses Unternehmen schon im Umsetzungsmodus und hat die Krise geradezu meisterhaft überstanden.

Im Management hatten wir die Einstellung: Es ist Krise – welche Chancen ergeben sich daraus? Das andere Beispiel war ein Unternehmen, das in derselben Zeit durch Management und Gesellschafter sogar in einem Protokoll festgehalten hatte: Es ist Krise, wie überstehen wir sie? Doch außer dass die Gesellschafter Geld ins Unternehmen gegeben haben, geschah nichts. Keine Prozessoptimierungen, keine neue Ausrichtung – nur abwarten und hoffen, dass alles vorbeigeht. Als ich Jahre später in dieses Unternehmen kam, um es zu restrukturieren, wurde immer noch massiv Geld verbrannt, doch Verbesserungen waren nicht in Sicht.

Spätestens seit der Finanzkrise reicht es nicht mehr, Krisen auszusitzen. Das hält kein Unternehmen durch, selbst mit finanzkräftigen Gesellschaftern nicht. Es gilt, sich mit Gegenwart und Zukunft zu beschäftigen und schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Das funktioniert aber nur, wenn man in der Lage ist, die Zeichen zu erkennen – oder jemanden holt, der den Spiegel vorhält und Klartext spricht, verbunden mit Lösungen für jedes Problem und nicht mit Problemen für jede Lösung.

„Turnaround-Management“ versammelt acht Interim Manager, die aus sehr unterschiedlichen Bereichen und Branchen berichten. Für Leserinnen und Leser, die mit Restrukturierung beruflich wenig zu tun haben: Was kann dieses Buch ihnen über Unternehmen erzählen – und vielleicht auch darüber, wie Organisationen unter Druck funktionieren?

Jan Beutnagel: Im Grunde ist es recht einfach. Die Lösung liegt darin, den Mut aufzubringen, auf Veränderungen schnell und vor allem konsequent zu reagieren – und das häufig in einer höchst unsicheren Situation. Es geht nicht darum, alles richtig zu entscheiden. Es kommt vor allem darauf an, überhaupt zu entscheiden und gleichzeitig bereit zu sein, bei falschen Entscheidungen zügig zu korrigieren. Gerade im Management ist indes die Angst vor Fehlern stark ausgeprägt. Deshalb wird häufig untersucht, hinterfragt und nochmals untersucht, ohne dass etwas Substanzielles geschieht. In der heutigen disruptiven Welt

ändern sich die Rahmenbedingungen jedoch manchmal von Woche zu Woche, so dass schnelle Entscheidungen und gegebenenfalls Korrekturen der einzige Weg sind, aus einer Krise herauszufinden.

Und letztlich sollte man nie unterschätzen, dass „Organisationen“ einen sehr feinen Sinn für Probleme haben. Denn Organisationen sind wie lebende Organismen, weil Menschen darin arbeiten. Und die wollen Führung, Klarheit und Transparenz. Es ist immer wieder erstaunlich, welche Dynamik sich erzeugen lässt, wenn man diese Prinzipien beherzigt und schlicht Fehler und das Lernen aus Fehlern zulässt.

Krisen als Brennglas

Sie schreiben, dass äußere Krisen wie Pandemie, Energiepreise oder Veränderungen ganzer Märkte häufig wie ein „Brennglas“ wirken. Was genau wird unter diesem Brennglas sichtbar? Können Sie an einem konkreten Beispiel aus Ihrer Praxis erklären, wie aus einem zunächst beherrschbaren Problem Schritt für Schritt eine Unternehmenskrise wird?

Jan Beutnagel: Unter dem Brennglas werden alle Fehler und Versäumnisse sichtbar, die sich über Jahre hinweg angehäuft haben. Ein Beispiel aus meiner Laufbahn macht das Thema besonders deutlich. Ich wurde in ein Unternehmen geholt, das ich schon lange kannte. Im Vorfeld wurde ich gebrieft, dass man zwar Probleme habe, aber die Planung sehe sehr gut aus. Meine Aufgabe bestand darin, Struktur und Konsequenz in die Umsetzung der Maßnahmen zu bringen. Wie meistens kam es völlig anders. Die finanzielle Lage war besorgniserregend. Ein Insolvenzthema konnte nur durch eine besondere Konstellation vermieden werden. Die Liquidität war ebenfalls besorgniserregend. Ich habe sofort Maßnahmen eingeleitet und diese dem Beirat vorgestellt. Dieser war sehr angetan und gab auch alles frei. Indes stellte nicht nur die aktuelle Krise ein gravierendes Problem dar. Bei der Analyse der Bilanzen und der GuV der letzten Jahre zeigte sich ein klarer Trend nach unten, der schon seit vielen Jahren zu verzeichnen war. Als ich den Beirat darauf ansprach, ob man das nicht bereits vor fünf Jahren gesehen hätte, erhielt ich die Antwort: Ja, man habe schon Anzeichen gesehen, aber die Geschäftsführung habe immer gesagt, sie hätte alles im Griff. Im Beirat saßen also Personen, die fachlich durchaus in der Lage gewesen wären, rechtzeitig Alarm zu schlagen. Aber sie haben es vorgezogen, zu

schweigen und damit die Sachen laufen zu lassen, bis es beinahe zu spät gewesen wäre. An diesem Beispiel sieht man das Versagen sowohl der Geschäftsführung als auch des Aufsichtsgremiums. Das ist leider eine sehr typische Situation; wäre frühzeitig eingegriffen worden, hätte man diese existenzielle Krise vermeiden können.

Die gute Nachricht ist, dass es dieses Unternehmen heute noch gibt. Mit harten Maßnahmen und neuer Strategie konnten wir in relativ kurzer Zeit den Turnaround schaffen. Aber was hätte man alles erreichen können, wenn man auch nur drei Jahre früher begonnen hätte?

Das Beispiel ist auch deshalb exemplarisch, weil in der überwiegenden Zahl aller Fälle das Brennglas deutlich macht, dass die jeweilige Krise schlichtweg auf Managementversagen zurückzuführen ist.

„Endlich sagt uns mal jemand die Wahrheit“

Beim Lesen Ihres Beitrags fällt auf, wie wichtig Sprache in einer Krise wird. Probleme heißen plötzlich „Delle“, schwierige Entwicklungen werden als vorübergehend beschrieben, Entscheidungen vertagt. Warum fällt es Organisationen so schwer, eine unangenehme Wirklichkeit beim Namen zu nennen? Und erleben Sie manchmal den Moment, in dem sich mit der Sprache auch die Bereitschaft zu handeln verändert?

Jan Beutnagel: Wir müssen eigentlich nur hinterfragen, wie schwer es uns selbst fällt, unangenehme Dinge auf den Tisch zu bringen. In Unternehmen ist das nicht anders. Ich erinnere mich, wie mir der Gesellschafter eines Unternehmens in der Krise, das mich als Retter in der Not gerufen hatte, ans Herz legte, sehr vorsichtig zu agieren, um die Belegschaft nicht zu verunsichern. Als ich in der ersten Betriebsversammlung aber Klartext sprach und die Belegschaft informierte, dass wir massive Verluste machen, uns das Geld langsam ausgeht und wir harte Maßnahmen ergreifen müssen, dass ich aber immer klar, transparent und ehrlich kommunizieren werde, kamen anschließend einige Mitarbeitende auf mich zu und sagten: Endlich sagt uns mal jemand die Wahrheit. Das war die Grundlage eines sehr intensiven Prozesses, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen – und zwar mit der gesamten Belegschaft. Und das, obwohl auch Arbeitsplätze abgebaut werden mussten.

Präsenz schafft Vertrauen

Das Buch trägt den Untertitel „Restrukturierung in der Praxis“. Hinter Begriffen wie Turnaround, Liquidität oder Transformation stehen aber Menschen: Beschäftigte, Führungskräfte und Eigentümer. Was geschieht mit einer Organisation, wenn ein externer Krisenmanager kommt und innerhalb kurzer Zeit Entscheidungen treffen muss, über die intern vielleicht jahrelang gestritten wurde? Wie gewinnt man in einer solchen Situation Vertrauen, obwohl man zugleich schwierige Entscheidungen vertreten muss?

Jan Beutnagel: Ein wichtiger Faktor für den Externen ist, dass er immer – und ich betone: immer – für jeden einzelnen Beschäftigten ansprechbar sein muss. Wenn Fragen kommen, beantwortet man sie ehrlich. Wenn man keine Antwort hat, gesteht man das ein und nennt die Gründe. Vielleicht gibt es noch Diskussionen darüber und es gibt noch keine Entscheidung oder – und das ist für viele Manager ein großes Problem – weil man es schlicht nicht weiß, sich aber erkundigt. Ich bin meist in Produktionsunternehmen im Einsatz. Mein Arbeitstag beginnt mit einem Rundgang durch das gesamte Unternehmen, und er endet dort. Mehr als 70 Prozent der Zeit verbringe ich nicht am Schreibtisch, sondern im Betrieb. Das schafft Nahbarkeit und letztlich Vertrauen, selbst dann, wenn man harte Entscheidungen verkünden muss. Meine Erfahrung ist, dass man genau dann die Präsenz noch einmal erhöhen sollte. Das ist nicht immer angenehm, aber genau das unterscheidet einen guten von einem schlechten Manager – Unangenehmes auszuhalten, wenn es für das Unternehmen das Richtige ist.

Wenn Abwarten selbst zum Problem wird

Ihr Beitrag heißt „Restrukturierung kennt keine Warteschleife“. Wenn unsere Leserinnen und Leser nach diesem Interview nur einen Gedanken aus Ihrem Beitrag und aus „Turnaround-Management“ mitnehmen sollten – nicht unbedingt als Restrukturierungsexperten, sondern als Menschen, die täglich in Unternehmen und Organisationen arbeiten: Welcher wäre das?

Woran lässt sich erkennen, dass aus vernünftigem Abwarten längst gefährliches Nicht-Handeln geworden ist?

Jan Beutnagel: Die wichtigste Erkenntnis sollte sein: Wenn man spürt, dass etwas nicht in Ordnung ist, sollte man es klar benennen und zügig die notwendigen Entscheidungen treffen, um es wieder gerade zu rücken – für das Unternehmen und/oder für sich selbst. Nehmen wir das, was viele umtreibt. Sie sind nicht zufrieden mit Ihrer Arbeit, nehmen diesen Frust mit nach Hause, schlafen schlecht und die Familie leidet darunter.

Glauben Sie, dass sich das Problem durch Warten löst? Nein, es bedarf einer Entscheidung. Und ja, es gibt tausend Gründe, warum man sie nicht trifft. Man wird vielleicht gut bezahlt, man braucht nur 15 Minuten zur Arbeit und so weiter. Also leidet man weiter – und gerät möglicherweise selbst in eine existenzielle Krise. Spätestens dann heißt es, Entscheidungen zu treffen.

Mein Rat: Like it or leave it. Sonst ist man selbst Teil des Problems. Ich war auch schon in einer solchen persönlichen Situation und wollte damals aus tausend Gründen die Entscheidung nicht treffen. Als ich sie dann endlich getroffen habe, ergaben sich neue Möglichkeiten, die ich vorher noch nicht einmal ansatzweise erkannt hatte. Meine Erfahrung privat ebenso wie in vielen Restrukturierungsprojekten lautet also: Egal, wo man in einer Organisation steht, an der Spitze oder mittendrin, ist es immer besser, notwendige Entscheidungen zügig zu fällen, statt abzuwarten und auf Besserung zu hoffen.

Herr Beutnagel, vielen Dank für das Gespräch und die offenen Einblicke in Ihre Erfahrungen aus der Restrukturierungspraxis.



Quelle: Experten/KI

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4952387/Abwarten-loest-keine-Krise---Jan-Beutnagel-ueber-Fuehrung-Verantwortung-und-schwierige-Entscheidungen/>