

Richtungswechsel

Leitbild und Sanierungserfolg – Fünf Irrtümer

Wozu aufschreiben, was doch eigentlich jedem bekannt ist und sich so und so auch wieder ändert? Immer noch existiert diese Einstellung, vergleichbar mit der Sichtweise des Altkanzlers Helmut Schmidt, dass „...jemand in die Klinik gehört, der Visionen hat.“ Der innere Wert eines formulierten Leitbildes wird unterschätzt. Vor allem mittelständische Unternehmer bilden sich immer noch häufig genug ein, dass wirtschaftliche Erfolge ausschließlich aus unternehmerischer Intuition und Genialität entstehen.

Eine große Schwachstelle. Ohne unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln entsteht unbestritten kein wirtschaftlicher Erfolg. Aber ohne systematisches Planen und Steuern wird Erfolg zum Glücksfall in einer rasant anspruchsvoller werdenden Wettbewerbslandschaft. Immer mehr Unternehmen definieren deshalb regelmäßig Ihr Leitbild als Zielzustand, der wie bis wann zu erreichen ist. Ein wesentliches Merkmal ist dabei die schriftliche Formulierung. Für größere Kapitalgesellschaften mit normierten Berichts- und Kommunikationspflichten ist deshalb die Entwicklung und Festlegung eines Leitbildes auch obligatorisch.

Während erfolgreiche Unternehmen zunehmend über ein formuliertes Leitbild verfügen, trifft man ein Leitbild bei Unternehmen in der Krise nur selten an. Der Einbildung folgend, dass eigentlich alles bekannt sei, verzichtet man bewusst auf eine präzise und verbindliche Orientierung und Planung. Dieses unkritische Selbstbild wird erst gestört, wenn die in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen nicht mehr zur Gegenwart und Zukunft passen. Ein fehlendes Leitbild bildet demnach eine Art Meta-Krisenursache, die sich von einer diffusen strategischen Zielsetzung über eine lückenhafte Businessplanung bis in unverbindliche Maßnahmen erstreckt. Offen ist dabei nur, ob Wahrnehmungsverluste, Ignoranz oder vorsätzliches Unterlassen der Krisenauslöser sind.

Ein Leitbild muss richtungsbildend sein. Es basiert auf einer realistischen Standortbestimmung und einer ambitionierten, aber erreichbaren Zielvorgabe. Das dafür notwendige Handeln muss daraus konkret abzuleiten sein, dessen Umsetzung planbar und die Ergebnisse messbar. Zentraler Ausgangspunkt eines Sanierungskonzeptes ist deshalb immer die Formulierung eines Leitbildes am sanierten Unternehmen.

Unternehmen in der Krise tun sich mit der notwendigen Konkretisierung naturgemäß besonders schwer. Die erforderlichen Erfahrungen und Instrumente fehlen. Häufig genug herrscht außerdem die Meinung,

**Unterschätzte
Bedeutung**

**Unkritisches
Selbstbild**

**Unzureichende
Orientierung**

dass „...eigentlich alles nur wieder so werden muss wie in der Vergangenheit“. Der unerlässliche Wille zur konsequenten Neuorientierung ist ungewohnt und das Ziel erscheint unsicher. Formulierungen bleiben deshalb häufig in Phrasen stecken, ohne ausreichende Konkretisierung in wirtschaftlichen Zielen und operativen Maßnahmen. Das Leitbild wird zur formellen Pflichtübung, einer Blaupause, die keine klare (Neu)- Orientierung ermöglicht.

In erfolgreichen Sanierungskonzepten steht das Leitbild stattdessen im Zentrum aller notwendigen Veränderungen. Seine Formulierung ist inhaltlich konkret, wirtschaftlich messbar und periodisch zuzuordnen. Nur mit solcher präzisen „Bildbeschreibung“ ist eine zielführende Neuorientierung für Management, Gesellschafter und Mitarbeiter möglich. Sie ist Fahrplan und Verpflichtung zugleich. Alle Maßnahmen zur Zielerreichung sind präzise operationalisiert und werden im Verlauf einer Restrukturierung zeitnah auf ihren Umsetzungserfolg überprüft. Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber erhalten damit eine kalkulierbare Perspektive.

In der Krise gilt es vor allem, verlorene Glaubwürdigkeit wieder herzustellen. Nichts ist dazu besser geeignet, als Fehler einzusehen, sich zu verändern und sich dieser Veränderung in einem Leitbild zu verpflichten. Ein solcher Wandel sollte deshalb auch nach innen wie nach außen systematisch kommuniziert werden. Transparenz überzeugt, klare Ziele motivieren und Erfolge erzeugen bekanntlich Erfolge.

CIC Consultingpartner haben in den vergangenen Jahren mehrere Unternehmen bei der Entwicklung ihres Leitbildes in der Restrukturierung unterstützt. Wir freuen uns mit unseren Mandanten über deren erfolgreiche Umsetzung und dass diese Leitbilder nachhaltig wirken.

**Unpräzise
Operationalisierung**

**Unklare
Kommunikation**

Norbert Strecker

Dipl.-Kfm.

M +49 (0) 152 54066 131

T +49 (0) 30 408 173 425

F +49 (0) 32 121 478 938

n.strecker@cicpartner.de

Berlin | Frankfurt | Stuttgart

Friedrichstraße 88

10117 Berlin