

Verpasse niemals eine gute Krise: Chancen zur Neuausrichtung

Starke Unternehmen sichern sich in Krisenzeiten Marktanteile. Schwächere müssen die veränderten Rahmenbedingungen zur echten Neuausrichtung nutzen: Chancen ergreifen, statt Kopf in den Sand stecken und echte Haltung beweisen. Das gilt auch für die Bauzuliefer-Branche.

„Der Krug geht so lange zum Brunnen, bis er bricht“, oder: Jede Hochkonjunktur findet ein Ende. Die letzten Jahre waren geprägt von Zinswende, eingebrochenen Bauvolumina, hartnäckig hohen Materialkosten und der Zurückhaltung öffentlicher wie privater Auftraggeber. Eine Phase ist das nicht. Vielmehr steht die Branche strukturell unter Druck, weil sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Statt „weiter wie bisher“ steht echte Restrukturierung auf der Tagesordnung.

Mussten Unternehmen in Hochkonjunkturzeiten „nur“ einen Weg finden, um an einem stetig wachsenden Markt zu partizipieren sind jetzt echte Differenzierung und entsprechende USPs gefragt. Die unternehmerische Daseinsberechtigung muss neu definiert werden.

Timing entscheidet – nicht die Krise selbst

Der entscheidende Unterschied zwischen Unternehmen, die gestärkt aus dieser Phase hervorgehen, und solchen, die in die Insolvenz schlittern, ist selten die Intensität des externen Schocks. Vielmehr ist es das Timing der Reaktion: Wer erst handelt, wenn die Liquidität

schwindet und der Kreditrahmen ausgeschöpft ist, verhandelt unter maximalem Druck und mit minimalem unternehmerischem Spielraum. Gläubiger, Banken und Sanierungsberater übernehmen dann die Steuerung.

Wer hingegen die Krise frühzeitig erkennt und Mut zum Handeln beweist, tut dies aus einer Position der Stärke heraus und sichert sich operativen wie strategischen Handlungsspielraum.

Was paradox klingt, ist zentrale Erkenntnis jeder ernsthaften Restrukturierungserfahrung: Der beste Zeitpunkt für eine tiefgreifende strategische Überprüfung ist nicht die Not – es ist die letzte Phase der Normalität. Genau dann, wenn der operative Druck noch beherrschbar ist und die Finanzierungspartner noch nicht in die reine „Risikoperspektive“ gewechselt sind.

Was eine Restrukturierung wirklich ist – und was nicht

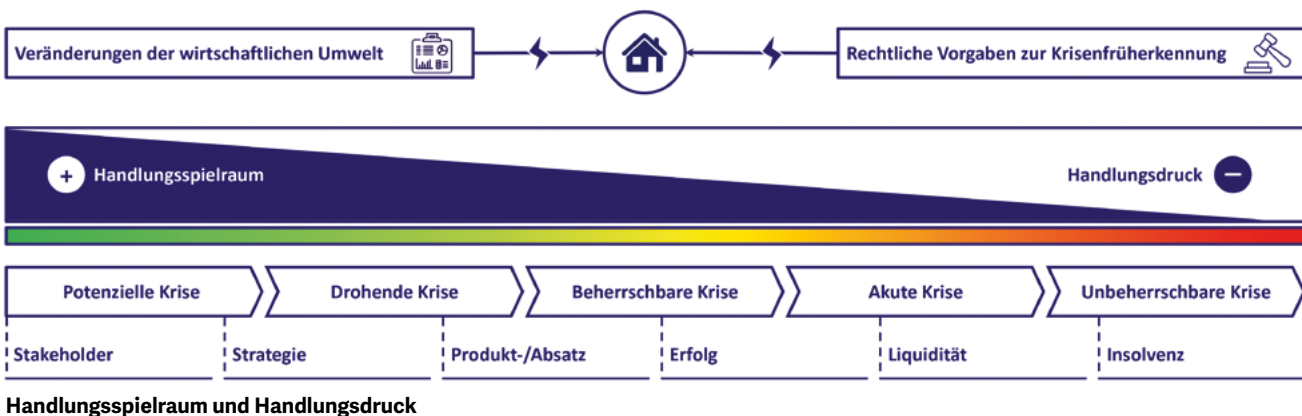
Restrukturierung wird in vielen Unternehmen immer noch als Krisenreaktion verstanden und von Unternehmern als persönliches Scheitern empfunden: ein schmerzhafter Eingriff, der notwendig wird, wenn man keine andere Wahl mehr

hat. Diese Sichtweise ist gefährlich – und teuer. Tatsächlich ist eine konsequent durchgeführte Restrukturierung nichts anderes als eine erzwungene Rückkehr zu unternehmerischer Grunddisziplin: klare Priorisierung, radikale Kostentransparenz, ehrliche Bewertung des Produktportfolios und schonungslose Auseinandersetzung mit der eigenen Wettbewerbsposition.

Was Restrukturierungsprojekte von normalen Strategieprozessen unterscheidet, ist die Konsequenz und die Messbarkeit. Maßnahmen werden nicht diskutiert, abgewogen und vertagt. Sie werden geplant, terminiert und mit verbindlich umgesetzt. Ihr direkter Einfluss auf Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow ist für die nächsten zwei bis drei Jahre durchgerechnet. Es gibt keine Maßnahme ohne Verantwortlichen, kein Commitment ohne Tracking, kein Tracking ohne Konsequenz. Genau diese Disziplin macht den Unterschied.

Blaupause für strategische Projekte

Viele Bauunternehmen und Bauzulieferer haben in den vergangenen Jahren sinkende EBITDA-Margen und eine rück-

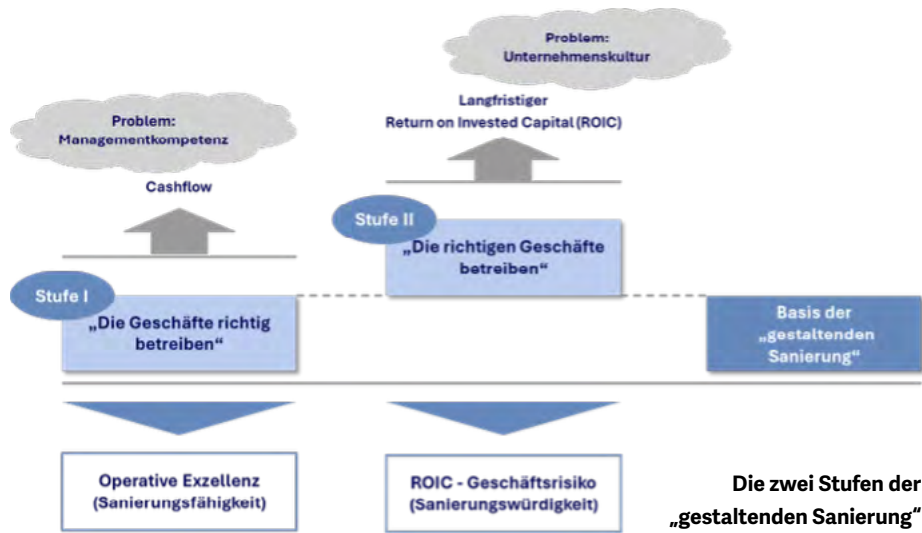


läufige Personalproduktivität erlebt. Ein Teil davon ist der gesunkenen Nachfrage geschuldet – aber eben nicht alles. Der Preiskampf in einem Markt, in dem sich Unternehmen primär über direkt vergleichbare Leistungen und den günstigsten Preis positionieren, hat die Margen systematisch unter Druck gesetzt. Ansätze zur Differenzierung – Systemführerschaft, Kundenintegration, digitale Prozesseffizienz – wurden in den guten Jahren verschoben. Jetzt sind sie überfällig.

Deshalb lautet die eigentliche Botschaft: Die Disziplin, mit der Sanierungsprojekte geführt werden müssen, sollte der Standard für jedes strategische Vorhaben sein. Wer ein Effizienzprogramm aufsetzt, ein neues Geschäftsfeld erschließt oder eine Akquisition integriert, sollte wesentliche Restrukturierungsfragen stellen: Welchen messbaren Effekt hat diese Maßnahme auf das EBITDA in zwölf Monaten? Wer trägt die Verantwortung, und bis wann? Was ist der Kill-Switch, wenn die Umsetzung ins Stocken gerät? Wann tritt Plan B in Kraft und wie sieht dieser aus? In einer Szenario-Rechnung werden neben dem Restrukturierungspfad auch alternative Wege gerechnet, die Überraschungsmomente minimieren und Abweichungen sowie Handlungsoptionen zeigen.

Interims Manager als Joker für Kapazität und Erfahrung

In Restrukturierungssituation schlägt auch die Stunde des Interim Managers. Durch seinen Einsatz werden zusätzliche Kapazitäten geschaffen und Erfahrungslücken im Umgang mit Krisensituationen gefüllt. Entscheidend: Der Interims Manager handelt entsprechend einer klaren Aufgabendefinition und wird mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Die Verantwortung, Restrukturierungsmaßnahmen umzusetzen und die damit verbundene Ergebnisverantwortung liegt in den Händen des Interims Managers, während sich das bestehende Management um das Tagesgeschäft kümmert. Der Einsatz eines Interim Managers ist dabei als Investition zu sehen, denn der Zeitgewinn in der Umsetzung rechtfertigt die Kosten bereits nach kürzester Zeit und der „Lerneffekt“ für die Organisation ist unbezahlbar.



Chancen für die Starken: Konsolidierung als strategisches Fenster

Während ein Teil der Branche mit dem Rücken zur Wand steht, öffnet dieselbe Marktphase für finanz- und innovationsstarke Unternehmen ein seltenes strategisches Gelegenheitsfenster. Mittelständler mit Nachfolgeproblematik, Unternehmen mit attraktiven Kundenstämmen oder spezialisierten Kompetenzen, die aber operativ unter Druck stehen, sind heute zu Konditionen verfügbar, die in einer Boomphase undenkbar wären.

Kooperationen, stille Beteiligungen, strukturierte Übernahmen: Wer aktuell über ausreichend Liquidität und eine klare strategische Agenda verfügt, kann Marktanteile sichern, Lücken im Leistungsportfolio schließen und regionale Präsenz ausbauen – ohne organisch jahrelang investieren zu müssen. Entscheidend ist dabei nicht die Kühnheit der Vision, sondern die Klarheit der Integrationsstrategie.

Handlungsspielraum statt Handlungsdruck

Die Restrukturierungswelle in der Bau- und Bauzulieferindustrie ist kein Phänomen, das man von außen beobachten sollte – auch nicht als gesundes Unternehmen. Sie ist ein Spiegel, der jedem Unternehmer und jeder Unternehmerin die Frage stellt: Wie resilient ist mein Geschäftsmodell wirklich? Wie ehrlich ist meine Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition? Und handle ich noch aus Überzeugung – oder schon aus Druck?

Transparenz bei Finanzkennzahlen, eine schonungslose Bewertung des Ge-

schäftsmodells und die Bereitschaft, strategische Maßnahmen mit der Konsequenz eines Sanierungsplans anzugehen – das sind keine Krisenreflexe. Das ist unternehmerische Grundhaltung. Entscheidend ist: Wer die Initiative ergreift, solange er noch die Wahl hat, gestaltet. Wer wartet, bis er muss, reagiert – und das meist zu teuer und zu spät.

DIE AUTOREN:

Daniel Emmrich ist Partner für Restrukturierung & Sanierung bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und Geschäftsführer der Management Link GmbH. Er berät seit über 12 Jahren Unternehmen in Sonder- und Krisensituationen – vom Konzept bis zur Umsetzung. Durch das Tochterunternehmen Management Link GmbH werden zielgerichtet Interims Manager – meist CROs – zur Sicherstellung der Umsetzung zur Verfügung gestellt. Daniel Emmrich hat insgesamt über 90 Restrukturierungsprojekte begleitet und verantwortet und über 90% der Kunden wurden zu einem erfolgreichen Turnaround geführt.

Oliver Markschräger ist Branchenleiter für die Bau- und Bauzuliefererindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner. Seit über 13 Jahren berät er Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei ihren Transformationsprogrammen. Er verantwortet die Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen sowie die Umsetzung leistungssteigernder Programme in der Industrie. Einen besonderen Fokus legt er auf die Transformation hin zum industrialisierten Bauen – von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Umsetzung.