

Vor diesen Herausforderungen stehen viele Industrieunternehmen und diese Fehler sollten sie vermeiden

Sicher durch die Krise

Die deutsche Industrie steht vor gewaltigen Herausforderungen: Steigende Energiekosten, zunehmende Bürokratie, Fachkräftemangel, hohe Sozialabgaben, eine schwache Konjunktur sowie die nachlassende Globalisierung setzen Unternehmen unter Druck.



Gert Löhmer
Bild: GL Consulting & Interim

Hinzu kommen Rezessionstendenzen, eine fortschreitende Deindustrialisierung und rasant verändernde Märkte. Die Folgen sind gravierend – Produktionsrückgänge, gefährdete Standorte und Unternehmen, die um ihre Existenz kämpfen. Wer jetzt nicht handelt, riskiert das wirtschaftliche Aus. Doch viele Firmen verschärfen ihre Lage durch strategische Fehlentscheidungen.

Ein verbreiteter Fehler ist das lange Zögern. Statt rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, hoffen viele Unternehmen auf eine baldige Besserung – und verlieren wertvolle Zeit. Für zahlreiche Geschäftsführungen bedeutet die anhaltende Krisensituation eine enorme Belastung. Neben dem operativen Geschäft müssen sie weitreichende Veränderungen bewältigen, was zur organisatorischen Zerreißprobe wird. Häufig fehlt es zudem an einem klaren Plan, ausreichenden Managementkapazitäten oder der Entschlossenheit, notwendige Veränderungen konsequent umzusetzen. Welche Fehler jetzt vermieden werden sollten und mit welchen Strategien Unternehmen ihre Zukunft aktiv sichern können, beleuchtet dieser Beitrag.

Rechtzeitig Unterstützung einholen und Management-Kapazitäten gezielt ausbauen

Viele Unternehmen unterschätzen, wie wichtig es ist, frühzeitig externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Dabei ist schnelles Handeln entscheidend: Je länger ein Unternehmen zögert, desto teurer und langwieriger wird der Weg zur Gesundheit. Eine treffende Metapher veranschaulicht dies: Wer erst dann den Zahnarzt aufsucht, wenn der Schmerz unerträglich ist, muss mit aufwendigen und unangenehmen Behandlungen rechnen.

Besonders in Krisensituationen ist es sinnvoll, die eigenen Management-Kapazitäten vorübergehend zu verstärken – etwa durch den gezielten Einsatz eines Interim Managers. Diese Unterstützung beschleunigt die Umsetzung dringend notwendiger Maßnahmen und sorgt für effektive Entscheidungsprozesse. Anstatt langwierige Analysen durchzuführen, steht hier die Umsetzung im Vordergrund. In akuten Phasen genügt eine kurze Bestandsaufnahme durch eine erfahrene Führungskraft, um gezielt Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Praxistipp:

Unternehmen sollten sich konsequent auf wirtschaftlich rentable Produkte und Dienstleistungen fokussieren. Defizitäre Angebote müssen aus dem Portfolio gestrichen werden. Falls bestimmte Kunden auf diese Produkte angewiesen sind, kann eine Preisanpassung die Profitabilität sichern. In solchen Fällen empfiehlt es sich, die Preissteigerung zügig und transparent mit dem Kunden zu kommunizieren und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten – beispielsweise durch Materialbeistellungen seitens der Kunden oder langfristige Abnahmeverpflichtungen, Änderung des Bestellverhaltens etc.

Krisenfestes Leadership etablieren

In Krisenzeiten kommt es auf eine direkte und intensive Kommunikation mit der Belegschaft sowie allen relevanten Stakeholdern an. Entscheidungsprozesse verlaufen in Krisen anders als in wirtschaftlich stabilen Phasen – sie erfordern Entschlossenheit, Disziplin und ein hohes Maß an Empathie. Unternehmen sollten nicht unterschätzen, wie schwierig es ist, während einer Krisensituation zu führen. Nicht jede Führungskraft ist auf solche Szenarien vorbereitet oder weiß intuitiv, welche Maßnahmen notwendig sind.

Ein erfahrener Krisenmanager an der Seite der Geschäftsführung kann in solchen Situationen entscheidend dazu beitragen, unter hohem Zeit- und Budgetdruck Schäden zu minimieren. Gleichzeitig profitiert das Unternehmen langfristig von seinem Fachwissen, da Führungskräfte wertvolle Erkenntnisse für künftige Herausforderungen gewinnen. Der Einsatz eines qualifizierten Interim Managers zahlt sich immer aus: Durch schnelle, gezielte Maßnahmen lassen sich Probleme viel schneller eindämmen und wirtschaftliche Schäden zügiger begrenzen.

Praxistipp:

Die richtigen Prioritäten zu setzen, ist entscheidend. Unternehmen sollten beispielsweise gezielt darauf achten, die Reklamationsrate zu minimieren und die Liefertreue zu optimieren, um Kunden zu halten und ihre Position als verlässlicher Partner zu stärken. Das ist auch für den Vertrieb ein großer Vorteil. Zudem lohnt sich eine detaillierte Analyse der gesamten Lieferkette. Statt auf reines – oft schädliches – Cost Cutting zu setzen, sind strategische Optimierungen zielführender. Ein oft zügig umsetzbarer Ansatz ist es, mit Lieferanten über Konsignationslager sowie mittel- bis langfristige Bedarfs- und Abrufplanungen zu sprechen. So können Lagerbestände beim Lieferanten gehalten, dadurch Lagerkosten gesenkt sowie Lieferzeiten verkürzt werden.

Unternehmensziele und strategische Ausrichtung überdenken

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten mangelt es vielen Unternehmen an einer klar definierten Zielsetzung. Oftmals sind die Erwartungen zu optimistisch, während Chancen ungenutzt bleiben. Statt ausschließlich interne Optimierungen, Prozesse, Abläufe in den Vordergrund zu stellen, sollten Unternehmen verstärkt die veränderten Kundenbedürfnisse sowie die Zusammenarbeit mit Lieferanten berücksichtigen. Wer sich allein auf das Senken von Kosten fokussiert und dabei strategische Partner vernachlässigt, begeht einen großen Fehler.

Praxistipp:

Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene sollten ein klares Zielbild entwickeln, das definiert, welche Produkte, Dienstleistungen und Services langfristig den Unternehmenserfolg sichern. Wesentliche Fragen dabei sind: "Mit welchen Produkten oder Dienstleistungen erzielen wir nachhaltige Profitabilität?", "Welche Stärken setzen uns vom Wettbewerb ab?", "Welche Geschäftsfelder generieren in den nächsten Jahren die nötigen Erträge, um Innovationen, Mitarbeiterentwicklung und den Einsatz neuer Technologien wie KI zu finanzieren?" Nur mit einer durchdachten Strategie lassen sich Unternehmen zukunftssicher aufstellen.

Erst die Zielsetzung, dann die Strategien

Bevor Strategien entwickelt werden, muss das Unternehmensziel klar definiert sein. Erst danach sollten die Verantwortlichen prüfen, welche Ressourcen benötigt werden. Wichtige Fragen dabei sind: "Welches Budget steht zur Verfügung, um die gesetzten Ziele in ein, drei oder fünf Jahren zu erreichen?", "Welche internen oder externen Fachkräfte sind erforderlich, um die Zeitvorgaben einzuhalten?", "Welche externen Partner oder Unterstützer können helfen, das Ziel schneller oder effizienter zu erreichen?" Da es nicht die eine richtige Strategie gibt, sondern verschiedene Wege denkbar sind, muss die gewählte Ausrichtung zum Unternehmen passen.

Nach der strategischen Planung folgt die Planung der Umsetzung. Besonders wichtig ist es, erfahrene und engagierte Mitarbeitende in diesen Prozess einzubinden – vor allem jene, die mit Überzeugung hinter dem Unternehmen stehen und eine treibende Kraft im Wandel sein können. Kommunikation, Transparenz und Klarheit spielen dabei eine entscheidende Rolle. Eine motivierte Belegschaft mit einer klaren Perspektive kann Berge versetzen.

Praxistipp:

Bei der strategischen Planung hilft vor allem ein iterativ-retrospektiver Ansatz. Dabei ist der Ausgangspunkt das angestrebte Ziel, zum Beispiel für das fünfte Jahr. Anschließend denkt man rückwärts: "Was muss im vierten Jahr erreicht sein, um das Fünf-Jahres-Ziel realistisch zu verwirklichen?", "Welche Meilensteine sind im dritten Jahr erforderlich, um Jahr Vier wie geplant zu gestalten?" Sind die Weichen für Jahr Eins und Zwei bereits richtig gestellt, ist dies ein positives Signal – falls nicht, sollten die Pläne iterativ angepasst werden, um ein realistisches Gesamtbild zu erhalten.

Damit dieser Prozess reibungslos verläuft, sind temporär zusätzliche Ressourcen nötig. Ein Interim Manager kann eine wertvolle Unterstützung bieten, um schnell und effizient die richtigen Maßnahmen umzusetzen und das Unternehmen auf einen erfolgreichen Kurs zu bringen.

Über Gert Löhmer:

Gert Löhmer ist der Gründer und Geschäftsführer von GL Consulting & Interim. Mit seinem Team hat er sich darauf spezialisiert, Maschinen- und Anlagenbauunternehmen, Werkzeugbauer, Lohnfertiger u.v.m. operativ und strategisch aus der Krise zu führen. Gleichzeitig setzt er auf die Optimierung interner Prozesse, Kommunikation und Kultur. So schafft er es, die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Mehr Informationen unter: <https://loehmer-consulting.com/>

