„Traditionsunternehmen fehlt der Mut zur Veränderung."

Interview: Christina Grießer-Wind

Als Group CFO und Restructuring Officer ad interim hilft Stefan Gros Unternehmen dabei, sich zu transformieren, Geschäftsmodelle neu auszurichten und Prozesse zu verändern. Warum ihm gerade Familienunternehmen Sorge bereiten, die neue Generation vor allem Mut braucht und KI unverzichtbar ist, erzählt er CASH im Interview.

CASH: *In Österreich sind mehr als die Hälfte der Unternehmen – exklusive EPU – als Familienunternehmen deklariert und gehören damit zu den wichtigsten Wirtschaftsmotoren des Landes. Sehen Sie das als Fluch oder Segen, dass in einem kleinen Land so viele Familienunternehmen tätig sind – gerade auch im Hinblick auf die vorherrschende Rezession?*

Stefan Gros: Familienunternehmen sind klar das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Deshalb ist es auch so wichtig, sie in ihrem Erfolg zu unterstützen. Ihr Vorteil ist, dass sie flexibler und schneller reagieren sowie Entscheidungen treffen können als Konzerne. Allerdings fehlt ihnen oft aus Traditionsverpflichtungen oder durch familiäre Verflechtungen der Mut, konsequente Entscheidungen zu treffen und neue Wege zu gehen. Dazu kommt, dass ihnen nicht immer die nötigen Investitionsmittel zur Verfügung stehen, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Viele erfolgreiche Familienunternehmen werden von externen Manager:innen geführt. Sehen Sie hier einen großen Unterschied oder gar einen Vorteil zu rein familiengeführten Unternehmen?

Das ist ein wichtiger Unterschied. Externe Berater im Management oder ein starker Beirat, der auch mit externen Experten besetzt ist, bringen den nötigen Blick von außen mit. Ich halte einen Mix aus Familie und Fremdmanagern für sinnvoll.

Wie oft sollten denn externe Führungskräfte getauscht werden? In Konzernen gilt häufig die Regel, nach maximal fünf Jahren zu wechseln, in anderen Unternehmen stehen Manager:innen 20 Jahre oder mehr an der Spitze?

Auch der Handel ist ihm nicht fremd: Stefan Gros war zuletzt interimistischer CFO bei MPreis.

© Stefan Gros

Um einer Betriebsblindheit entgegenzuwirken, sollte frischer Wind von außen sichergestellt sein. Wenn jemand nach 20 Jahren im Unternehmen in die Geschäftsführung gehoben wird, kann das natürlich auch einen neuen Blickwinkel bedeuten. Ob man den aber nach vielen Jahren an der Spitze noch hat, ist fraglich.

Sind diese blinden Flecken die größte Herausforderung, mit denen Familienunternehmen zu kämpfen haben?
Große Themen sind auch die Finanzierung und die Kapitalmarktfähigkeit. Es fehlt oft schlicht und einfach an Know-how. Finanzierung wird aber zunehmend ein Wettbewerbsfaktor. Wer Kapitalmärkte nicht versteht, verliert. Für zukunftsfähige Geschäftsmodelle gibt es meistens genug Kapital, wenn auch nicht immer bei Banken – auch Private Equity, Family Offices oder alternative Finanzierungsinstrumente sind entscheidend. Kapital fließt dorthin, wo Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit sichtbar sind.

„Ich halte einen Mix aus Familie und Fremdmanagern für sinnvoll."

Familienunternehmen wird oft in den Mund gelegt, dass sie nicht nach Quartalen, sondern in Generationen denken. Deshalb wären sie auch krisenresistenter. Würden Sie das so unterschreiben?
Es ist ja ganz nett, in Generationen zu denken. Aber wenn man sich die Wettbewerbs- und Marktdynamik vor Augen führt, muss man innovativ sein, investieren, den Return on Invest im Auge behalten und entscheiden, ob man so weitermachen kann oder alte Zöpfe abschneiden muss.

Sie haben in einem Interview gesagt: „Weiter so ist keine Lösung." Wie schwer fällt es Unternehmen zu erkennen, dass es so nicht mehr geht und etwas verändert werden muss?
In der Regel ist das kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Vielen Traditionsunternehmen fehlt der Mut zur Veränderung. Sie wollen niemandem auf die Füße treten oder glauben, dass zum Beispiel das Abstoßen eines Geschäftsbereichs einer Niederlage gleichkommt. Dabei ist der Verkauf von Bereichen, die über Jahre nur Ressourcen und Kapital binden und schöngerechnet werden, genauso wichtig wie der Zukauf von neuen Aktivitäten. Es gibt nicht umsonst den Spruch: „Es muss sich alles ändern, dass es so bleibt, wie es ist." Veränderte Rahmenbedingungen sind nicht unbedingt eine Bedrohung, sie können auch eine Chance sein.

„Finanzierung wird aber zunehmend ein Wettbewerbsfaktor. Wer Kapitalmärkte nicht versteht, verliert."

Das heißt, ein Unternehmen muss sich ständig verändern und nicht erst, wenn alles im Argen liegt? Oder anders gefragt: Wann ist der richtige Zeitpunkt, um über eine Restrukturierung nachzudenken?
Die Zeit ist schnelllebig und der Wettbewerbs- und Kostendruck aufgrund von technologischen Entwicklungen groß. Deshalb muss man grundsätzlich sein Geschäftsmodell permanent hinterfragen und überlegen, wo man wie optimieren kann. Wenn man einmal in eine Krise schlittert – sei es eine strategische, eine Ertrags- oder Liquiditätskrise –, kommt man zusätzlich unter Zeitdruck und hat nicht mehr die Möglichkeit, ohne allzu harte Einschnitte gegenzusteuern.

Wo hört Restrukturierung auf und wann fängt Sanierung an?
Restrukturierung ist eine Veränderung ohne Liquiditätskrise. Wird die Liquidität ein Thema, kommt man in die Sanierung und damit schon in den insolvenznahen Bereich. Deshalb gilt: Restrukturierung darf nicht erst beginnen, wenn die Liquidität kritisch wird. Sie ist heute ein Standardtool, das zum täglichen Management-Handwerkszeug gehört und laufend angewandt werden muss.

Welche Rolle spielt die nächste Generation bei einer Restrukturierung? Kommt jeder Generationenwechsel schon einer Restrukturierung gleich?
Jeder Generationenwechsel ist zumindest eine Transformationssituation oder ein unternehmenskritischer Umbruch. Ein Unternehmen muss sich praktisch in jeder Generation neu erfinden. Das ist keine leichte Aufgabe. Die neue Generation muss Ideen und Erfahrung mitbringen und gleichzeitig mit der Belegschaft und der Familie umgehen können. Das braucht wiederum viel Mut, Durchsetzungsvermögen, Empathie, Konsequenz, aber auch familiären Rückhalt. Wenn das fehlt, stellt sich die Frage, ob die Personen die richtigen sind oder ob man sich nicht doch einen externen und unabhängigen Manager zur Unterstützung holt. Die können bei Handlungsbedarf auch wieder ausgewechselt werden, sollte es mit ihnen nicht funktionieren. Bei einem Familienmitglied ist das schwieriger. Entsprechend ist es eine beachtliche Leistung, wenn sich ein Unternehmen bereits in der vierten Generation befindet. Laut einer Studie der Harvard Business School schaffen es nur zwölf Prozent der Familienunternehmen in die dritte Generation.

Wenn es einem Unternehmen wirtschaftlich schlecht geht, wird gerne bei den Mitarbeiter:innen der Rotstift angesetzt. Ist das ein richtiger Ansatz?
Wenn, dann muss die Treppe immer von oben gekehrt werden. Grundsätzlich muss man sich aber die jeweilige Situation, das System und die Kostenstruktur genau anschauen. Mitarbeiter können ein großer Kostenfaktor sein und Einsparungspotenzial bieten. Hier gilt, frühzeitig und schnell zu agieren und wenn nötig einmalig etwas tiefer zu schneiden, um andere Jobs zu sichern, als durch zaghaftes Handeln die Gesamtheit zu riskieren und durch eine Salamitechnik das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und die Führung zu gefährden. Andererseits muss

ZUR PERSON

Stefan Gros ist Group CFO und Restructuring Officer ad interim. Mit seiner über 30-jährigen Erfahrung zählt er zu den Top-Executives in Deutschland für Unternehmen an strategischen Wendepunkten, wie Restrukturierung, Transformation oder bei Wachstumsstrategien. Gros übernimmt operative Verantwortung mit „skin in the game", wie er es sagt.

eine gute Führung auch erkennen, wann es wichtig ist, Leute einzustellen und in Mitarbeiter zu investieren. Gerade in den Bereichen KI und Digitalisierung braucht es gute junge Leute, um zu wachsen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Warum sind KI und Digitalisierung so wichtig? Die Skepsis gegenüber dem Einsatz von KI ist noch immer groß.
Mir bereitet große Sorge, dass gerade Familienunternehmen aus falschem Traditionsbewusstsein dieses Thema komplett verschlafen oder meinen, dass man noch abwarten könne. Aber jedes Unternehmen muss jetzt KI-ready sein, um zukunftsfähig zu sein. Dabei stellen sich zwei Fragen: Hat das Geschäftsmodell in Anbetracht der dynamischen Entwicklung der KI noch Zukunft? Und wie und in welchem Umfang kann ich KI nutzen, um Prozesse zu verschlanken und besser zu machen? Durch KI wird das Leben nicht anders, aber es ist ein Tool, überflüssige Arbeiten zu eliminieren – gerade auch, wenn von Fachkräftemangel und hohen Personalkosten gesprochen wird. KI steigert die Effizienz um den Faktor drei bis fünf, entlastet Mitarbeiter und wird zunehmend auch von Banken und Investoren als Kriterium abgefragt. KI kann also genauso für einen Wettbewerbsvorteil genutzt werden wie gute Fach- und Führungskräfte.

„Es ist eine beachtliche Leistung, wenn sich ein Unternehmen bereits in der vierten Generation befindet."

Sprechen wir kurz konkret über Ihre Arbeit: Sie helfen Unternehmen, als interimistischer CFO oder Transformation Officer spezifische Herausforderungen zu lösen. Wie lange sind Sie im Schnitt in dieser Position im Unternehmen und ist es in der Regel wieder zukunftsfit aufgestellt, wenn Sie es verlassen?
Ich bleibe in der Regel so lange, bis die Herausforderung gelöst ist oder bis ein gewisser Milestone erreicht wurde. Im Durchschnitt sind das zwei Jahre. In einigen Fällen begleite ich das Unternehmen beispielsweise im Rahmen von Beiratsmandaten

noch weiter, um die Kontinuität sicherzustellen.

Und was genau sind Ihre Agenden, können Sie uns das beschreiben?
Wichtig ist, dass ich kein Berater bin, der Konzepte schreibt. Ich gehe ins Unternehmen, übernehme Verantwortung, führe Unternehmen von A nach B, lenke sie in geordnete Bahnen, stelle die Finanzierung sicher und baue Talente auf, die dann meine Aufgaben übernehmen können. Restrukturierung und Transformation darf nicht „on top" von bestehenden Führungskräften erledigt werden. Ein Transformation Officer ist sinnvoll, um als „Co-Pilot" Prozesse zu steuern, Umsetzung zu sichern und Widerstände zu überwinden. Und, ja, manchmal ist er derjenige, der unbequeme Wahrheiten ausspricht und unbeliebte Entscheidungen trifft.

Kann man jedes Unternehmen retten oder sind Sie auch schon für Unternehmen tätig gewesen, bei denen der Zug bereits abgefahren ist?
Leider ist das wie beim Arzt: Nicht jeder Patient auf der Intensivstation überlebt und nicht jeder wird nach einer Operation wieder gesund. Ich habe auch schon Unternehmen durch Insolvenz in Eigenverwaltung geführt und so dafür gesorgt, dass sie eine Zukunft haben. Eine Insolvenz ist für den Eigentümer natürlich unangenehm, aber wenn man neue Investoren findet oder Teile verkaufen kann, muss das nicht zwingend den Arbeitsverlust für die Mitarbeiter bedeuten.

Wie viel Zeit hat man Ihrer Meinung nach, um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen?
Das kann man pauschal nicht sagen, aber ich gehe nach einer gewissen Systematik vor. Das ist so eine Art Topliste, die abgearbeitet wird. Von den Ergebnissen der einzelnen Prüfschritte hängt die Zeit ab. Prinzipiell gilt: Je früher man gerufen wird, umso mehr Zeit hat man. Und je besser das Unternehmen das Restrukturierungsmanagement annimmt, umso schneller geht es.

Herr Gros, vielen Dank für Ihre Zeit. •