



Falk S. Al-Omary: „Downsizing ist keine Mode in der Krise und nichts Kurzfristiges.“

Keine Verlierer hinterlassen

Geschäftsbeziehungen sind wie Liebesbeziehungen: Es ist meist besser, ohne gegenseitige Verletzungen auseinanderzugehen.

Von FALK S. AL-OMARY

Die fetten Jahre scheinen vorbei. Mangel an Material, Rohstoffen und Arbeitskräften, teure Energie, Inflation, Rezession und die in vielen Betrieben aufgezehrte Liquidität infolge der staatlichen Corona-Maßnahmen ergeben eine Melange, die viele Unternehmen dazu zwingt, sich von dem Gedanken weiteren Wachstums zu trennen. Wer Wachstum als originäres Unternehmensziel versteht oder ein Geschäftsmodell verfolgt, das ausschließlich auf Wachstum gründet, wird diese Entwicklung bedauern und vielleicht nicht überleben. Wer hingegen schon länger auf Exklusivität und Premiumkunden setzt,

kann in dieser Situation sogar profitieren. In jedem Fall müssen neue Wege gesucht werden, sich zu positionieren und einen Prozess der Reduktion in Gang zu setzen. Und genau dieser Prozess verlangt ein hohes Maß an Trennungskultur, an Stil sowie an kommunikativer und abwickelnder Noblesse. Geschäftsbeziehungen sind wie Liebesbeziehungen: Es ist meist besser, ohne gegenseitige Verletzungen auseinanderzugehen.

Es gibt einen großen Unterschied bei der Gestaltung des Reduktionsprozesses. Viele Unternehmer reagieren panisch, senken Kosten so schnell es geht, kündigen Verträge mit kürzester Frist oder stellen

schlicht Zahlungen ein, um Vertragspartner so unter Druck zu setzen. Motto: Rette sich wer kann. Dass es hier nicht selten diejenigen trifft, die das bisherige Wachstum ermöglicht und die ihr Bestes gegeben haben, scheint für nicht Wenige in der Krise keine Rolle zu spielen. In der Krise zeigt sich eben der Charakter. Es ist eine Spielart fremdbestimmter Reduktion, wird sie doch meist von denjenigen betrieben, die selbst finanziell am Abgrund stehen und fürchten, sehr zeitnah vom Markt zu verschwinden, wenn sie nicht hart gegensteuern. Diese Spielart des Schrumpfens ist verantwortungslos und nicht selten unfair gegenüber bisherigen Partnern. Viele Dienstleister dürften das gerade er- und durchleben. Derart Kosten senken kann allerdings jeder. Es ist kein Ausdruck entschiedenen Managements und klarer Führung, sondern nur ein sichtbarer Akt eines unplausiblen Egoismus, der keine Rücksicht nimmt.

Auf der anderen Seite steht ein Reduktionsprozess, der strategisch und nachhaltig gestaltet wird. Wer vernünftig Downsizing betreibt, übernimmt Verantwortung. Diese Verantwortung ist kein Altruismus. Im Gegenteil: Am Ende geht es auch hier darum, mehr für sich selbst übrig zu behalten und die eigene Existenz zu sichern. Dies jedoch nicht nur materiell, sondern auch bezogen auf die eigenen Werte und die gewünschte Lebensweise als Unternehmer. Es geht hier darum, auch seine Prinzipien zu retten und zu verteidigen. Hier zeigt sich ebenso in der Krise der Charakter. Meist agieren Anbieter im Premiumsegment entsprechend verantwortungsbewusst, diejenigen, die schon vorher eine enge Beziehung zu ihren Kunden und Lieferanten aufgebaut haben und die auf Exzellenz nicht nur bei Produkten und Dienstleistungen, sondern auch im Miteinander geachtet haben. Sich zu trennen, erfordert eine gewisse Noblesse. Premium ist eine Haltung, die sich nicht nur im Preis, sondern auch in der Geschäftskultur beweisen muss.

Die Frage lautet also nicht, ob man sich reduziert und trennt, sondern vor allem wie und von was. Das Wie sollte keine Verlierer hinterlassen. Schließlich sieht man sich in aller Regel zweimal im Leben. Konkret bedeuten kann dies, Verträge und Beziehungen längerfristig zu beenden und den Geschäftspartnern und sich selbst die Gelegenheit zu geben, zunächst alle offenen Aufgaben und Themen sauber zu beenden und sich nach Alternativen umzuschauen. Einfach „Stecker raus und fertig“ ist zumeist keine gute Lösung. Beziehungen und Projekte sollten zu einem guten Zwischenergebnis oder sinnvollen Ende gebracht werden, mit dem beide Seiten leben können. Verträge sind einzuhalten, Stil und Anstand zu wahren, auch und gerade in Krisen- und Reduktionszeiten.

Das „Von was“ ist komplizierter. Denn es erfordert eine Analyse dessen, was noch ins eigene Leben und Business passt. Mit weniger auszukommen erfordert eine Konzentration auf das Wesentliche. Wer sind die entscheidenden Kunden, die mir die Treue halten, anständig bezahlen und idealerweise nicht rein preissensitiv entscheiden, und denen ich gerade jetzt einen großen Nutzen und Sinn stiften kann? Wer sind die Lieferanten, die ich brauche, um diese guten Kunden exzellent zu bedienen und die ich meinerseits anständig bezahlen kann? Welches Minimum an IT, Prozessen, Tools und Mitarbeitern brauche ich dafür? Alles, was hier nicht mehr vorkommt, kann guten Gewissens abgeschafft werden.

Die Beantwortung dieser Fragen ist sehr heilsam. Die Erkenntnis wird sein, dass vieles, was nun reduziert werden soll, bislang eher Exzellenz und gute Gewinne verhindert als befördert hat. Mitarbeiter, die sich nur selbst verwaltet haben, Kunden, die mehr Kosten

als Ertrag verursacht haben, Prozesse, derer es nie bedurfte, Abonnements, die nie jemand hinterfragt hat, Dienstleistungen, die nett waren, aber nicht sinnstiftend und Errungenschaften, die sich bei näherer Betrachtung als reine Dekadenz entpuppen, sind nur einige Beispiele. Wer sich von den richtigen Menschen und Dingen ehrenvoll und verantwortungsbewusst befreit, bereichert sein Leben und sein Geschäft.

Ziel eines solchen Downsizing ist nicht Verzicht, sondern die eigene Bereicherung. Downsizing ist keine Mode in der Krise und nichts Kurzfristiges. Vielmehr geht es darum, mehr Geld für sich selbst als Unternehmer zur Verfügung zu haben und sein Leben selbstbestimmt gestalten zu können. Downsizing bedeutet, nicht mehr andere „zu füttern“, sondern sich selbst zuerst zu bedenken. Mitarbeiter und Lieferanten hindern einen nicht selten daran, den eigenen Weg zu gehen, weil sie einem Verpflichtungen und Obligos auferlegen, für die man auch noch zahlen soll. Jede Abbuchung auf dem Konto, jede eingehende Rechnung und jeder Vertrag, und sei er noch so klein, gehört deswegen auf den Prüfstand – auch deswegen, weil jede Zahlung eine gesellschaftliche, kommunikative oder administrative Verpflichtung mit sich bringt. Nicht selten verhindern Lieferanten und Mitarbeiter auch das Erreichen von Exzellenz. Wer sich von anderen Faktoren, menschlichen, technischen oder prozessualen, abhängig macht, kann im Ergebnis nur so gut sein, wie es diese Faktoren zulassen.

Manches darf deswegen sogar mehr kosten. Beim Downsizing geht es nicht primär ums Sparen. Es geht vor allem um Exklusivität, Exzellenz und Reduktion hinsichtlich der Vielzahl von Abhängigkeiten. Es geht um eine neue Philosophie der Reduktion mit dem Ziel, Exzellenz zu erreichen in jeder Handlung, in jeder Dienstleistung und in jeder Beziehung zu anderen. Es geht um den Ausstieg aus dem selbstgeschaffenen Abhängigkeitssystem.

Downsizing ist auch eine Frage des Respekts demgegenüber, was vorher war. Nur wer das Bisherige zu würdigen weiß, kann sich anständig trennen und danach Neues exklusiv gestalten. Diese Haltung führt zu einer neuen Exzellenz, zu mehr Premium, zu einem neuen Lebens- und Unternehmensstil im Premiumsegment.

Wer sich derart auf wenige Top-Kunden und Top-Leistungen konzentriert, ist am Ende resilienter gegenüber Krisen, zufriedener mit seinen Ergebnissen, selbstbestimmter im Leben und weniger anfällig für externe Faktoren, die nur behindern, Kosten verursachen und sinnentleert sind. Downsizing bringt einen Multi-Qualitätsgewinn, wohingegen die alten Wachstumsstrategien eher zu Nivellierung und Mittelmaß geführt haben. Reduktion bereichert. Die aktuellen Krisen können ein guter Anlass sein, in einen verantwortungsvollen Reduktionsprozess einzusteigen.

Autor **Falk S. Al-Omary** ist Strategieberater für Markenkommunikation und Krisenkommunikationsmanager.

Es geht um eine neue Philosophie der Reduktion mit dem Ziel, Exzellenz zu erreichen.