

SICHERHEIT IM UMGANG MIT UNSICHERHEIT

Warum Unternehmen gerade im Wandel lernen müssen, Unsicherheit nicht zu vermeiden, sondern zu führen.

Foto: Thomas Magyar



Finanzielle Sicherheit wird in Unternehmen häufig mit Stabilität verwechselt, mit klaren Plänen, verlässlichen Prognosen und dem Gefühl, die Dinge im Griff zu haben. Aus meiner Erfahrung in zahlreichen Interim Projekten entsteht Sicherheit jedoch oft genau nicht, wo alles ruhig ist, sondern dort, wo Bewegung zugelassen wird und Entscheidungen auch dann getroffen werden, wenn die Informationslage unvollständig bleibt.

Ich erlebe immer wieder Firmen, die sich in Transformationsphasen in eine paradoxe Situation manövrieren. Je größer die Unsicherheit wird, desto detaillierter werden Planungen und Reports. Gleichzeitig nimmt die tatsächliche Entscheidungsfähigkeit ab. Zahlen werden erklärt, statt genutzt, Risiken beschrieben, statt adressiert, Verantwortung auf Prozesse verlagert, anstatt übernommen zu werden.

Dabei wird ein zentraler Punkt übersehen:

Finanzielle Sicherheit entsteht nicht durch die Vermeidung von Unsicherheit, sondern durch die Fähigkeit, mit ihr umzugehen.

Gerade in Situationen wie Carve-outs, Post-Merger-Integrationen oder Restrukturierungen gibt es selten einen vollständigen Überblick. Wer wartet, bis alle Informationen vorliegen, wartet in der Regel zu lange. Sicherheit entsteht nicht durch Perfektion, sondern durch Klarheit darüber, was heute entscheidbar ist und was bewusst offenbleibt.

Aus dieser Perspektive ergeben sich drei konkrete Konsequenzen.

Erstens: Finanzielle Führung muss Entscheidungsführung sein. Controlling darf sich nicht darin erschöpfen, Abweichungen zu dokumentieren, sondern muss Prioritäten erzwingen, Szenarien bewerten und klare Handlungsoptionen formulieren. Zahlen sind kein Rückspiegel, sondern ein Steuerinstrument.

Zweitens: Transparenz muss radikal sein, auch wenn sie unbequem ist. In Transformationsphasen werden Risiken gerne relativiert oder zeitlich verschoben. Genau das untergräbt Vertrauen. Finanzielle Sicherheit entsteht dort, wo Liquidität, Verpflichtungen und realistische Szenarien offen

auf dem Tisch liegen nicht erst dann, wenn der Druck maximal ist.

Drittens: Verantwortung darf nicht fragmentiert werden. In Übergangsphasen, bei Führungsvakanzen oder parallelen Transformationsprojekten beobachte ich häufig eine Auflösung klarer Zuständigkeiten. Sicherheit entsteht nur dort, wo jemand die Gesamtverantwortung übernimmt und Entscheidungen nicht kollektiv verdünnt werden.

Finanzielle Sicherheit in Zeiten permanenter Transformation ist kein Zustand, der erreicht wird, sondern eine Disziplin, die täglich gelebt werden muss. Sie zeigt sich weniger in perfekten Forecasts als in der Qualität der Entscheidungen unter unvollständigen Bedingungen. Unternehmen, die das verstehen, gewinnen Stabilität und Glaubwürdigkeit und genau diese wird in volatilen Zeiten zur eigentlichen Währung.

Zum Autor

Jürgen Kaiser ist Interim CFO und Managing Partner von dieSaremas, einer auf Finance Interim Management spezialisierten Boutique im DACH-Raum. dieSaremas begleiten Unternehmen in Phasen von Transformation, Restrukturierung, Carve-outs und Post-Merger-Integrationen mit Fokus auf finanzielle Führung, Entscheidungsfähigkeit und nachhaltige Stabilität.

 **dieSaremas.**
www.diesaremas.com
