

# Krisenbewältigung: Ansatzpunkte für ein praxisorientiertes Turn- Around-Management

## Erfahrungsbericht zur Generierung und Implementierung erfolgreicher Restrukturierungsstrategien

Prof. Dr. Guido Quelle\*

**Eine Turn-Around-Situation im Lebenszyklus eines Unternehmens wird häufig fälschlicherweise als Katastrophe verstanden. Richtig verstanden ist ein Turn-Around-Projekt hingegen meist eine seltene Großchance, einen Beitrag zu profitablen Wachstum zu leisten. Dazu gilt es allerdings einige Grundsätze zu beachten, um Fehler im Rahmen von Turn-Around- oder Restrukturierungsprojekten zu vermeiden.**

### 1. Ausgangssituation

Zunächst stellt sich die Frage, wann eine Turn-Around-Situation überhaupt vorliegt. Grundsätzlich ist eine solche gegeben, wenn es „brennt“. Denn ein leichter Einbruch des Geschäftsergebnisses oder der Weggang eines Kernkunden bedingen meist keinen Turn-Around, es sei denn, der verlorene Kernkunde macht einen erheblichen Anteil am Geschäft des Unternehmens aus.

Eine Turn-Around-Situation setzt nach hier vertretener Ansicht voraus, dass sich ein Unternehmen bereits unter der Wasserlinie befindet, jedoch zugleich noch über einen Strohhalm verfügt, um oberhalb der Wasserlinie Luft zu schöpfen. Dieser Strohhalm ist auch noch lang genug, aber die Schwerkraft wirkt und es ist absehbar, dass der Strohhalm zu kurz werden könnte. Unternehmen werden also zum Handeln gezwungen, denn es geht um das Überleben. Schuldhaftes oder fahrlässiges Zögern ist folglich zwingend zu unterlassen.

### 2. Vorteile einer Turn-Around-Situation

Der Vorteil einer Turn-Around-Situation ist, dass ein Unternehmer niemandem die Handlungsnotwendigkeit erklären muss, denn sie stellt sich als offensichtlich dar. Dies ist – ohne jeden Zynismus – ein Vorteil. Denn viele Unternehmer haben es schon erlebt, wie schwierig es ist, aus einer komfortablen Situation heraus für Wachstum sorgen zu wollen. Es besteht Erklärungsbedarf, warum zusätzliche Anstrengungen vorgenommen werden müssen.

Dass das Unternehmen existenziell bedroht ist, ist meist leicht zu vermitteln. Dazu gehört allerdings eine gewisse Offenheit in der internen und externen Kommunikation. Gerade diese Offenheit ist es, die zwingend notwendig ist, um die Mitarbeiter am Turn-Around mitwirken zu lassen. Denn allein wird der Unternehmer es erfahrungsgemäß nicht schaffen, das Unternehmen aus der Krise zu führen. Die Offenheit ist auch deswegen notwendig, damit keine Gerüchte entstehen. Gerüchte führen dazu, dass die besten Mitarbeiter das Unternehmen als Erste verlassen. Genau auf diese, auf die Besten, kommt es in der Krise aber an.

Ein weiterer Vorteil einer Turn-Around-Situation ist, dass auch drastische Schnitte akzeptiert werden. Diese Schnitte sind zwar nicht angenehm, im Rahmen eines Turn-Around-Prozesses jedoch oftmals notwendig. Manchmal muss der Unternehmer das

Ruder hart herumreißen und häufig werden diese harten Schnitte auch von den Mitarbeitern und sogar von den Mitarbeitervertretungen gefordert – dies eben vor dem Hintergrund, dass aktiver Handlungsbedarf angezeigt ist, um nicht unterzugehen.

Richtig verstanden bietet somit ein Turn-Around-Projekt eine große Chance, einen Beitrag für künftiges profitables Wachstum zu schaffen. Die Unternehmensführung muss sich darüber im Klaren sein, welche Richtung sie in Bezug auf Umsatz, Profitabilität, Qualität, Marktbedeutung, Image usw. einschlagen möchte. Wenn ein externer Dritter hinzugezogen wird, muss auch dieser verstehen und akzeptieren, welche Richtung die Restrukturierung nehmen soll. Auch für die Mitarbeiter ist es essenziell zu wissen, welche Perspektive sich bietet.

### 3. Involvierte Personen

Ein Turn-Around stellt sich als komplexer und individuell geprägter Prozess dar. Hierbei werden für die erfolgreiche Umsetzung einer Turn-Around-Strategie erfahrungsgemäß sowohl ein eingespieltes Team im Unternehmen als auch ein externer Experte, der Krisensituationen bereits erfolgreich begleitet hat, benötigt.

Die wichtigste Frage stellt sich bereits zu Beginn des Krisenbewältigungsprozesses: „Lohnt sich der Turn-Around überhaupt?“ Ist es grundsätzlich zweckmäßig, Zeit, Geld, Herzblut zu investieren? Oder ist es schon zu spät? Diese Fragen müssen zwingend offen beantwortet werden, denn es ist zu erwarten, dass in der Restrukturierungszeit nicht viel Zeit in andere Aktivitäten gesteckt werden kann. Wenn die Erst-Analyse dazu führt, dass ein Turn-Around-Projekt gestartet werden soll, dann gilt es auf die folgenden Personen und deren Charaktere zu schauen:

- Der Sanierer geht an alle einzelnen Themen eher nüchtern heran. Zahlen, Daten

\* Prof. Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH (Dortmund) und seit über 20 Jahren Experte für die Schaffung von profitablen Wachstum. In der Beratungspraxis hat er Dutzende von Turn-Around-Projekten erfolgreich begleitet und festgestellt, dass es insbesondere auf die richtige Einstellung zu Änderungsprozessen und die richtige Konfiguration des Projekts ankommt.

und Fakten sind wichtig, während Emotionen weitgehend vermieden werden. Der Sanierer ist notwendig, aber nicht hinreichend, denn für einen erfolgreichen Turn-Around müssen weitere Personen hinzugezogen werden.

- **Der Strategie** sorgt für die grundsätzliche Perspektive und legt die Richtung des Turn-Arounds fest. Der Strategie stellt sicher, dass die Sanierung nicht einfach nur vollzogen wird und sich die eingeschlagene Richtung im Nachhinein nicht als Sackgasse erweist.
- **Der Kritiker** kritisiert nicht aus Selbstzweck. Er hinterfragt Sachverhalte aber regelmäßig, um nicht den Überblick zu verlieren. Vor allem müssen Maßnahmen vermieden werden, die sich in ihren Wirkungen gegenseitig aufheben.
- **Der Controller** hat die Aufgabe sicherzustellen, dass die einzelnen Arbeitspakete des Sanierungsprojekts sukzessive abgearbeitet werden und dass alles seinen vernetzten, projektierten Weg geht.

Konflikte zwischen den genannten Charakteren sind häufig vorprogrammiert. Daher ist innerhalb dieser Gruppe ein umfassender Informationsaustausch wichtig, zumal Menschen häufig auch mehrere Kompetenzen bzw. Charakteristika auf sich vereinen. Wichtig ist, dass sie sich auf der Ebene der Unternehmensführung wiederfinden, denn hier werden die letzten Entscheidungen innerhalb der Restrukturierung oder Sanierung getroffen.

Insgesamt betrachtet zeigt die Erfahrung als vielversprechende Konstellation, zwei Personen mit dem Turn-Around-Projekt zu beauftragen, die sich gegenseitig ergänzen: Ein Strategie/Kritiker und ein Sanierer/Controller sind insoweit ideale Mischungen.

## 4. Aufbau einer Turn-Around-Strategie

### 4.1 Allgemeines

Ein Turn-Around-Projekt sollte i. d. R. zwischen sechs und 15 Monaten dauern, jedoch nicht länger. Wichtig sind eng getaktete Maßnahmen, um nicht zwischenzeitlich in Routineprozesse zu verfallen. Inhaltlich gesehen wird in einem Turn-Around-Projekt der Fokus zumeist auf zwei zentrale Sachverhalte gelegt:

- Zum einen auf Kostensenkungsmaßnahmen: Hier gilt es, den Blick auf strukturelle Kosten zu lenken, auf Fettpölsterchen oder sogar auf ausgewachsene Polster.
- Zum anderen auf den Vertrieb: Es empfiehlt sich nicht, ausschließlich auf die Kosten zu schauen, wenn „vorn in der Kette“ niemand bereit ist, die Leistungen und Produkte des Unternehmens zu einem rentablen Preis abzunehmen.

### 4.2 Teilprojekte

Ein Turn-Around-Projekt setzt sich immer aus mehreren Teilprojekten zusammen, die je nach Situation und Branche variieren, wobei im Zeitablauf weitere Teilprojekte hinzutreten können. Erfahrungsgemäß sollten jedoch nicht mehr als 12 Teilprojekte aufgesetzt werden, denn mit jedem zusätzlichen Teilprojekt wird die Komplexität nicht linear, sondern exponentiell erhöht.

#### 4.2.1 Vertriebsaktivierung im Außen- und im Innendienst

Hier geht es darum, eine Speerspitze zum Markt zu bilden und dafür Sorge zu tragen, dass der Markt zweckadäquat bedient wird. Der Innendienst findet dabei allerdings häufig nicht genug Beachtung, obwohl dort leistungsfähige Mitarbeiter tätig sind, die zum Marktausbau entscheidend beitragen können. Im Übrigen sollten im Vertrieb – und gerade im Innendienst – überschüssige Ressourcen aufgrund von zeitweise mangelnder Nachfrage nicht einfach freigesetzt werden, sondern in andere, den Vertrieb tangierende Aktivitäten eingebunden werden.

#### 4.2.2 Einkauf

Beim Einkauf geht es um drei Gestaltungsbereiche:

- die Erschließung neuer Einkaufsquellen, die eine bessere Qualität, höhere Flexibilität oder weitere Vorteile bieten;
- die Vereinbarung neuer Bezugskonditionen (insbesondere auch für den bestehenden Bedarf bei bestehenden Lieferanten);
- die Kooperation mit anderen Unternehmen – soweit die Wettbewerbslage dies zulässt – mit dem Zweck, eine größere Einkaufsmacht zu bilden.

### 4.2.3 Forderungsmanagement

Im Rahmen des oft als Schlüsselfaktor apostrophierten Liquiditätsmanagements besteht ein wesentlicher Aspekt darin, sich nicht nur auf die Kontrolle und die Steuerung von Ausgaben und Einnahmen zu konzentrieren, sondern vor allem auf ein effizientes Forderungsmanagement. Das beginnt schon damit, dass Rechnungen zügig versendet werden. Sowohl Verzögerungen der Rechnungserstellung als auch die Duldung zu langer Zahlungsziele sind zu vermeiden: Denn auch der vermeintlich beste Kunde mit großem Auftragsvolumen hilft in einer Turn-Around-Situation nicht, wenn dieser nicht pünktlich oder nur schleppend zahlt. Ein professionell aufgebautes Forderungscontrolling hilft, Forderungen vereinbarungsgemäß einzuziehen.

Präventiv können insbesondere eingeräumte Rabatte bei Vorauszahlung den Zahlungseingang forcieren. Viele Unternehmen müssen im Rahmen ihrer Einkaufsrichtlinien Rabatte wahrnehmen, sodass z. B. ein deutlich erhöhtes Skonto bei Vorauszahlung ein probates Mittel für alle Beteiligten sein kann.

#### 4.2.4 Interne Abläufe

Alle Betriebsabläufe, die den Turn-Around betreffen, müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Dazu empfiehlt sich die Abarbeitung folgenden Fragenkatalogs:

- Wo können wir schneller werden?
- Wo können wir besser werden?
- Wo können wir Dinge vereinfachen?
- Wo können wir Prüfschritte weglassen?
- Wo können wir Prozesse oder möglicherweise sogar Abteilungen zusammenlegen?
- Wo können wir mit weniger Ressourcen und weniger Einsatz mehr erreichen?

Das Unternehmen muss jetzt für eine gewisse Zeit „mit Bordmitteln auskommen“: Es geht darum, die Kompetenzen und die Kapazitäten im eigenen Unternehmen gezielt in das Turn-Around-Projekt einzubringen. In diesem muss jeder Prozess gedreht werden können, es darf quasi kein Stein auf dem anderen bleiben, wenn er den Turn-Around betrifft.

#### 4.2.5 Logistik

Bereits in den internen Logistikprozessen sind regelmäßig enorme Potenziale zu fin-

den. Noch drastischer wird es in den Beziehungen zwischen den Partnern der Wertschöpfungskette. Dies gilt sowohl in der internen Logistik und der Werkslogistik, aber auch in der externen Logistik, also in der Verbringung der Ware zum Kunden. Folgende Fragen sind zu stellen, wenn es um das Thema Logistik geht (alle beispielhaft angeführten Sachverhalte sind dabei eng mit dem Vertrieb verzahnt):

- Muss ein Kunde tatsächlich so häufig beliefert werden?
- Können Dinge zusammengefasst werden?
- Müssen Kommissionen über Monate hinweg im eigenen Lager gebildet werden, die dann wertvolle Lagerkapazitäten binden?
- Ist das Servicelevel in der Logistik zur Zeit so hoch, weil es so hoch sein muss, oder kann man sich etwas davon vergüten lassen und nur ein Grundlevel kostenfrei anbieten?
- Muss jede Expresslieferung durchgeführt werden?
- Müssen alle Kunden morgens um 8:00 Uhr beliefert werden?
- Muss jeder Kunde drei Mal am Tag beliefert werden?
- Muss es einen Lieferservice und einen Zustellservice geben oder reicht der Abholservice?
- Muss der Service zu den Öffnungszeiten geöffnet sein, zu denen er es jetzt ist?

#### 4.2.6 Infrastruktur

Hier gilt es zu schauen, ob alle Gebäude in dem Zustand sind, in dem sie sein sollten. Generell stellen sich die Fragen, welche Kosten verursacht werden und welche Einnahmen sich generieren lassen, ohne die Infrastruktur zu vernachlässigen? Im Einzelnen beispielsweise:

- Sind die genutzten Gebäude notwendig?
- Könnte man mit weniger Fläche auskommen?
- Könnten Gebäude oder Gebäudeteile (vorübergehend) stillgelegt werden?
- Könnten Flächen vermietet und zusätzliche Liquidität generiert werden?

#### 4.2.7 Kommunikation

Das Thema Kommunikation ist mehrdimensional angelegt. Einerseits geht es um *externe Kommunikation*, also um die Frage,

wie erforderliche Botschaften nach außen gesteuert werden können, sodass das Unternehmen die Führung der Kommunikation behält. Hier ist besondere Aufmerksamkeit geboten, denn je nach Bekanntheitsgrad eines Unternehmens sind in der Presse – sobald die Notwendigkeit eines Turn-Arounds bekannt wird – sehr schnell Botschaften zu finden, die entweder nicht der Wahrheit entsprechen und interpretationsbedürftig, teilweise unpräzise oder sogar unerwünscht sind.

Wichtig ist, die Kommunikation selbst zu steuern, damit das Unternehmen sicher ist, dass zumindest die von ihm gesendeten Botschaften kongruent wirkungsgerichtet sind und nicht dem Zufall überlassen werden. Wird mit einer Agentur zusammengearbeitet, dann ist es wichtig, eine solche zu wählen, die sich mit Turn-Around-Fragen auskennt. Schließlich hat ein Unternehmer in dieser Situation keine Zeit, zu experimentieren.

Die *interne Kommunikation* hat insbesondere den Dialog zu den Gesellschaftern und Anteilseignern, aber auch zu den bereits involvierten Banken zum Inhalt. Der Dialog zu den Banken ist dabei oft entscheidend, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen haben. Banken haben allerdings häufig nur begrenzte Kenntnisse der Unternehmensführung: Gute Banker sind leider selten zugleich gute Unternehmer.

In einer Krisensituation sollte der Dialog mit der Bank möglichst mit absoluter Transparenz gepflegt werden:

- Rechtzeitige,
- frühzeitige und
- vollständige Informationen

sind entscheidend, wenn es um Glaubwürdigkeit und auch Vertrauen zwischen dem Unternehmer und seinem Bankberater geht. Dies gilt insbesondere, wenn die Bank Gesellschafterfunktionen innehat.

#### 4.2.8 Zukunft, Innovation und Wettbewerb

Im Turn-Around ist es unerlässlich, die zukünftige Richtung umfassend zu analysieren und im Ergebnis auch zu definieren:

- Welche Leistungen und Produkte können bereits mit heutigen Mitteln gestartet wer-

den, die vielleicht nicht unbedingt auf der Kostenseite, sondern eher auf der Umsatseite helfen?

- Gibt es „in der Schublade“ noch halbfertige Konzepte, bei denen es nur noch eines Federstrichs bedarf, um sie vollständig fertig zustellen? Wie lässt sich das risikolos testen?
- Welche Wettbewerbsschwächen können gezielt genutzt werden?

Es geht in diesem Teilprojekt also darum, Innovationsmanagement zu betreiben – dies zwar in aller Vorsicht, aber zugleich auch mit möglichst großer Hebelwirkung. Besonders wichtig ist hierbei, dass sich erste Erfolge nicht erst in ferner Zukunft, sondern möglichst schon in Verbindung mit dem Start des Turn-Arounds (konkret: in den ersten 4–6 Wochen) zeigen, denn sonst könnte das Projekt falsch aufgesetzt sein und keine Akzeptanz finden.

### 5. Zusammenfassende Empfehlungen zur Krisenbewältigung

Bei aller erforderlichen Detailtiefe und der gebotenen Präzision der in der Krise zu treffenden Maßnahmen sind es den Praxiserfahrungen des Verfassers zufolge acht Aspekte, die über die erfolgreiche Restrukturierung eines Unternehmens entscheiden, wenn es zu der Notwendigkeit des Turn-Arounds kommt. Die Beachtung dieser in der Tab. 1 auf S. 82 aufgeführten Kernpunkte kann jeden Turn-Around-Prozess zum Erfolg führen, sollte zumindest aber in keinem Turn-Around-Prozess fehlen.

Tab. 1:  
Handlungsempfehlungen für Unternehmer in Turn-Around-Prozessen

Turn-Around-Erfolgsfaktor	Ausprägung in der Unternehmenspraxis
(1) Offensive Einbringung des Unternehmers	Der Turn-Around wird durch das Wachstum am Markt getrieben und von innen heraus gestaltet. Unternehmer sollten sich nicht verstecken, sondern vielmehr voranpreschen. Der Erfolg wird dadurch greifbarer.
(2) Absolute Offenheit	Machen Sie Ihrer Organisation in Ihrem Unternehmen die Dringlichkeit des Turn-Arounds klar. Nur Transparenz hilft, sonst fühlt sich die Organisation nicht ernst genommen und sie schießt quer, weil das Vertrauen fehlt. Informieren Sie die Mannschaft so persönlich wie möglich über alle Optionen, die Sie kennen.
(3) Konsequentes Voranschreiten	Stellen Sie sicher, dass die erste und die zweite Führungsebene aktiv in die Projektorganisation eingebunden sind. Tun Sie, was Sie predigen, gehen Sie voraus und beeilen Sie sich dabei, damit Sie immer einen Schritt vor dem Team sind. Sie werden feststellen, dass das Team, wenn es erst richtig aufgestellt ist, so schnell sein wird, dass Sie möglicherweise von ihm überholt werden.
(4) Prioritäten setzen	Sie sind gefordert, in der Unternehmensführung den wichtigsten Turn-Around-Hebel zu identifizieren und sich genau auf diesen zu konzentrieren. Es gibt nur eine höchste Priorität, denn wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig. Hüten Sie sich vor einer zu starken Konzentration auf Kostenkürzung, denn Kostensenkungsmaßnahmen können einen Turn-Around nicht allein retten. Kostenkürzung ist notwendig, aber nicht hinreichend. Der Erfolg liegt immer am Markt.
(5) Teamgeist fördern	Wenn Sie sich für ein Projektteam entschieden haben, teilen Sie im Projektteam alle wichtigen Informationen. Das stärkt das Vertrauen und außerdem dürfen die Geschäftsführung oder der Vorstand ohnehin „nicht alles allein machen“. Jeder noch so kleine Fortschritt soll geteilt werden, dazu dienen auch Projekt-Reviews, die regelmäßig stattfinden müssen (es muss ein Projektteam geben, das den Namen „Team“ auch wirklich verdient). Hierbei darf insbesondere nicht jeder seine eigene Agenda verfolgen, sondern alle Beteiligten sind „dem einen Ziel“ verpflichtet.
(6) Qualität erhalten	Halten Sie die Standards Ihres Unternehmens hoch; dazu gehört auch der Preis. Zerstören Sie in einer Turn-Around-Situation also nicht die Preise: Eine 25%ige Preissenkung bedeutet, dass Sie den Preis um 33% anheben müssen, um Ihr Ursprungsniveau zu sichern. Eine 33%ige Senkung erfordert eine 50%ige Erhöhung. Sagen Sie trotz Handlungsdruck „Nein“ zu schlechten Geschäften. Denn es gibt schlechte Geschäfte und auch schlechte Kunden, die einer Turn-Around-Strategie entgegenstehen. Es ist ein Irrglaube, dass schlechte Geschäfte, die gerade eben einen Deckungsbeitrag erbringen, das Unternehmen retten. Das tun sie nicht, sondern sie binden Zeit, die anderswo fehlt.
(7) Alle Macht dem Vertrieb	Die Vertriebsaktivierung ist fast immer das wichtigste Teilprojekt. Fokussieren Sie sich voll und ganz auf die Kundenbedürfnisse. Sorgen Sie dafür, dass der Kunde nicht bekommt, was er will, denn dann sind Sie nur Erfüllungsgehilfe und ein weiterer austauschbarer Lieferant für ihn. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Kunde das bekommt, was er wirklich braucht, denn das ist Ihre Wertschöpfung, hier wird das Geld verdient. Dazu müssen Sie allerdings die Bedürfnisse des Kunden verstanden haben.
(8) Konsequente Trennung von Boykotteuren	Trennen Sie sich konsequent von Boykotteuren – und zwar sofort und mit aller Konsequenz. Das ist mitunter nötig, denn Sie werden feststellen, dass einige Mitarbeiter den Turn-Around offensiv nicht mittragen und Stimmung gegen den Turn-Around erzeugen. Diese Mitarbeiter gehören nicht in das Turn-Around-Team und auch nicht in das Unternehmen. Es ist keine Frage, ob der Turn-Around durchgeführt werden soll, sondern es geht darum, wie er durchgeführt wird. Jegliches Lamento darüber lässt das Feuer nur heller lodern.