

01.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Januar/Februar 2020
Seiten 1–48

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Der deutsche Restrukturierungsmarkt 2019/2020 [Prof. Dr. Henning Werner / Johannes Laurent Sauerwein, 5]

Haftung des (Sanierungs-)Geschäftsführers bei Insolvenzureife [Dr. Olaf Hiebert, 10]

Präventiver Restrukturierungsrahmen: Plädoyer für einen frühzeitigen Zugang [Melanie Sack / Dr. Henrik Solmecke, 17]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Nachgefragt: Der Weg in den prävRR: Wann und wie sollte der Einstieg zugelassen werden? [Beantwortet von Burkhard Jung, 23]

BDU-Positionspapier zum präventiven Restrukturierungsrahmen [BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung, 26]

Der Präventive Restrukturierungsrahmen aus der Sicht der OEMs [Prof. Dr. Markus W. Exler / Götz Rachner, 31]

Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs [Prof. Dr. Guido Quelle / Linda Vollberg, 36]

Aus der Krise zurück auf den Wachstumskurs

Empfehlungen zur Gestaltung eines erfolgreichen Turnaround-Projekts – Lehren aus einem Praxisfall

Prof. Dr. Guido Quelle und Linda Vollberg*

Ein präzise geplantes Turnaround-Projekt kann das entscheidende Vehikel sein, um gemeinsam mit der Mannschaft die Krise abzuwenden und jedem Beteiligten relevante Hebel für den eigenen Ergebnisbeitrag an die Hand zu geben. Auf was es zu achten gilt, damit ein Unternehmen kurzfristig wirksam und langfristig wirkungsvoll den Kurs wieder auf Wachstum ausrichten kann, thematisiert der folgende Fachbeitrag.

1. Einführung: Turnaround muss Wachstumsperspektive bieten

Wenn Managementexperten über die drei Phasen des Wachstums sprechen – Phase eins, Aufschwung, das starke Wachstum/Phase zwei Stagnation, das Plateau/Phase drei, der Abschwung oder Turnaround –, wird meist hervorgehoben, dass der Turnaround, also das Managen und Drehen des Abschwungs in Richtung „Wiederaufschwung“, die einfachste der drei Phasen ist und damit ausdrücklich auch als Wachstumsphase verstanden werden sollte.

Das mag den einen oder anderen mitunter verwundern, doch es ist einfach zu begründen: Im Abschwung ist die Situation klar. Es gibt nichts zu beschönigen, die Zahlen gehen in den Keller, die Kosten sind zu hoch, der Umsatz ist zu gering oder beides und das Betriebsergebnis fährt nach unten. Dass dies eine nicht auf Dauer haltbare Situation darstellt, liegt auf der Hand. Und dass dies ein existenzbedrohendes Risiko darstellen kann, ebenfalls. Weder muss also das Management beschwörend Phrasen dreschen, noch muss man die Belegschaft oder den Betriebsrat überzeugen,

dass Handeln dringend geboten ist. Natürlich wird man die unvermeidlichen Diskussionen darüber führen, wer die Schuld daran trägt, aber das ist müßig, darüber kann man später sprechen. Es muss gehandelt werden.

Ein Turnaround, soll er gelingen, muss von vornherein wieder eine Wachstumsperspektive bieten. Das ist erfahrungsgemäß ein besonderer Kniff, der gern vergessen wird. Überdies muss ein Turnaround vor allem eine dramatische Verbesserung der Vertriebsaktivitäten beinhalten, sonst hat man sich die Stabilisierung über Kostenersparnis erkaufte, was nur einmal gelingen kann. Ein häufig gemachter Fehler – und im schlimmsten Fall ein terminaler Fehler – besteht darin, dass im Vertrieb dramatisch gespart wird. Um hier weiter in die Tiefe zu gehen, soll ein konkreter Praxisfall betrachtet werden, bei dem sich ein Standort zu einem existenzbedrohenden Risiko für ein gesamtes Unternehmen entwickelt hat. Herauszufinden war, wie es diesem Unternehmen mit externer Unterstützung und mit Hilfe eines Turnaround-Projekts gelungen ist, die Vorzeichen wieder auf Wachstum zu drehen.

2. Fallbeispiel: Mittelständisches Familienunternehmen

Grundsätzlich suchte unser Klient, ein Familienunternehmen des gehobenen Mittelstands aus der Lebensmittelbranche, einen strategischen Partner, um den wesentlichen Herausforderungen der nächsten Jahre zu begegnen und die eigenen Produkte im Fokus der Verbraucher schärfer zu positionieren. Daher war es nicht nur angesichts des traditionellen Verdrängungswettbewerbs in der Branche,

sondern auch in Anbetracht der Tatsache, dass sich gänzlich neue Wettbewerber am Markt zeigten, an der Zeit, sich mit der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens zu befassen.

Eine Unternehmensvision und eine Unternehmensstrategie, die auch die Einzelstrategien der Hauptmarke und der Zweitmarken inkl. der relevanten Marktsegmente berücksichtigen sollte, waren gemeinsam zu entwickeln, um eine formalisierte und für die Mitarbeiter in den jeweiligen Fachbereichen nachvollziehbare und in Resultate umsetzbare Handlungsphasen zu erarbeiten.

Im Rahmen der gemeinsamen Strategiearbeit fanden auch dringende operative Themen stets ihren Raum und binnen kurzer Zeit kristallisierte sich an einem der drei deutschlandweit verbreiteten Standorte des Unternehmens ein deutlicher Engpass heraus, der noch verstärkt wurde durch die angestrebten Überlegungen zu Zukunftsszenarien und Entwicklungen vor Ort. Plötzlich stand der gesamte Standort in Frage und bedrohte die wirtschaftliche Gesamtsituation des Unternehmens. Jetzt nicht zu handeln, wäre fahrlässig gewesen. So beschloss die Unternehmensführung, dem Standort noch eine Chance zum Kurswechsel zu geben und gemeinsam mit der Mannschaft vor Ort und uns als Kraftverstärker ein Turnaround-Projekt aufzusetzen.

3. Erfolgreiche Projektplanung und -umsetzung

Bevor zum nächst möglichen Zeitpunkt die Unternehmensleitung, die Standortleitung, ausgewählte Bereichsleitungen und Experten vor Ort zusammengerufen wurden, um mit der Projektplanung beginnen zu können, war es erforderlich, die Annahmen und Zielvorstellungen der Unternehmensleitung herauszuarbeiten – als Leitplanken für die folgende Ausarbeitung des Turnaround-Projekts:

- Was sind die größten Probleme am Standort?
- Welche Annahmen existieren über die Ursachen dieser Probleme?

* Prof. Dr. Guido Quelle, Geschäftsführender Gesellschafter, und Linda Vollberg, ppa. Senior-Beraterin, der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund; E-Mail: guido.quelle@mandat.de; linda.vollberg@mandat.de.

- Was sind die klaren Anforderungen an jeden Bereich?
- Bis wann hat der Standort Zeit, den Turnaround zu schaffen?

Gemeinsam mit der Unternehmensleitung wurde eine erste Projektskizze entwickelt, die die erforderlichen Teilprojekte und die Anforderungen der Unternehmensleitung pro Teilprojekt festhielt. Dabei sollten dies nicht die einzigen Teilprojektziele oder zu fokussierenden Themen sein, sondern vor allem sollte sichergestellt werden, dass die klaren Wünsche aus der Unternehmensleitung in jedem Falle Gehör finden würden und Lösungsansätze entwickelt werden könnten.

Diesen Rahmen des Turnaround-Projekts stellte die Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Standortleiter – der als erster für die Initiative gewonnen wurde und als Projektleiter berufen werden konnte – dem designierten Projektteam vor, um Fragen hierzu beantworten zu können und ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation des gewünschten Zielbilds zu erwirken. Die designierten Teilprojektleiterinnen und Teilprojektleiter konnten so eine aktive Entscheidung treffen, ob sie die Verantwortung für die ihnen zugedachten Bereiche übernehmen wollten.

Sobald sich das Projektteam herauskristallisiert hatte, wurde mit der Aufplanung der Teilprojekte im Detail auf Arbeitspaket-Ebene im Rahmen eines straffen Tagesprogramms begonnen. Für jedes Teilprojekt

- entwickelten wir den präzisen Weg zu den jeweiligen Teilprojektzielen,
- hielten konkrete Maßnahmen, aber auch Schnittstellen untereinander sowie
- nötige Kommunikations- und Austauschstrukturen im Projektteam und zu Handelspartnern und Lieferanten fest,

um schnell Fortschritte erzielen zu können und ein regelmäßiges Update zu Erfolgen, Misserfolgen und nötigen Plananpassungen sicherstellen zu können.

Zum Abschluss der Planungsphase wurden die Teilprojekthinhalte präsentiert und die Teilprojekte vom Auftraggeber-Gremium – in diesem Falle bestehend aus der Eigentümerfamilie und zwei angestellten Geschäftsführern – freigegeben. Die Projektarbeit konnte beginnen.

Neben der erforderlichen Klarheit über die Inhalte und dem Verständnis für die Veränderung ist es in der Planung besonders erfolgsrelevant, ein Team zu einen und Begeisterung zu entfachen, an der Veränderung mitwirken zu können und jetzt aktiv eine zukunftsgestaltende Rolle zu übernehmen. Überdies ist das Einigen auf eine spezifische Herangehensweise und Projektmethodik entscheidend, um gemeinsam schnell und wirksam erste Sofort-Maßnahmen ergreifen und nachverfolgen zu können.

4. Erfolgskontrolle und Kommunikation

Ein Teilprojekt kann so hervorragend wie möglich geplant sein – solange aber die Resultate der einzelnen Arbeitspakete nicht freigegeben werden und in die Organisation fließen, ist nichts gewonnen. Wesentlich für ein erfolgreiches Turnaround-Projekt sind daher eine sehr engmaschige Erfolgskontrolle sowie schnelle Kommunikationswege innerhalb des Projektteams und zum Auftraggeber-Gremium, hier die Unternehmensleitung.

Deshalb sollten bei einem Turnaround-Projekt mindestens in der Startphase wöchentliche Projektmeetings, Telefon- oder Videokonferenzen eingerichtet werden, um über den Fortschritt in den Teilprojekten zu sprechen. Diese Arbeitstreffen oder Gespräche sollten mit einer Standardagenda strukturiert und vom Projektleiter geführt werden. Wichtig ist hierbei, nicht in eine Nacherzählung der einzelnen Aufgaben der Teilprojekte abzurutschen, sondern jeden Teilprojektleiter präzise über die Resultate der Arbeitspakete berichten zu lassen, gemeinsam Inhalte freizugeben und zu beschließen, was auf welche Art und Weise jetzt direkt in die Organisation gegeben werden kann.

Kein Termin, zu dem ein Arbeitspaket hätte abgeschlossen werden sollen, darf ohne einen aktiven Hinweis aus dem Teilprojekt verstreichen. Die Verbindlichkeit in der Umsetzung der Projekthinhalte ist als absolute Leitplanke zu verstehen und muss vom Projektleiter haargenau verfolgt werden.

Zu organisieren ist darüber hinaus die Kommunikation zwischen Projektleiter und Unternehmensleitung – wobei besonders darauf zu achten ist, einen eins-zu-eins-Austausch

zu ermöglichen und ein Mitglied der Unternehmensleitung als direkte Schnittstelle zu berufen. Idealerweise lässt sich ein fachlicher Bezug erstellen: So bestanden an diesem Standort die größten Wachstumshebel in Vertrieb und Logistik, was zur Auswahl des passenden Mitglieds in der Unternehmensleitung führte.

Auch hier empfehlen die Verf. vielfach gespeist aus ihrer Erfahrungspraxis, zu Beginn des Turnarounds einen wöchentlichen strukturieren Austausch über die Fortschritte im Projekt zu verabreden. Die regelmäßige Aufmerksamkeit durch die Unternehmensleitung muss auf dem Turnaround-Projekt ruhen – insbesondere auch was Lob und erste Zeichen der Veränderung betrifft. Offenheit und Transparenz tragen dazu bei, dass das erfahrungsbedingt hohe Maß an Motivation und Begeisterung, am Turnaround mitzuwirken, aufrechterhalten und immer wieder befeuert wird, wenn ersichtlich ist, dass erste Maßnahmen greifen.

5. Fazit

Um den Kurs eines Unternehmens, einer Unternehmenseinheit, eines Standorts oder eines Geschäftsbereichs wieder auf Wachstum auszurichten, ist nicht an einzelnen Fäden zu ziehen, sondern zu planen ist ein strukturiertes Turnaround-Projekt zur verbindlichen Bearbeitung der jetzt wirklich relevanten Themenfelder. Die Erfolgsfaktoren eines Turnaround-Projekts fasst Tab. 1 auf S. 38 zusammen.

Dabei sollte insbesondere auf die folgenden Hebel geachtet werden, um ein präzises und erfolgreiches Turnaround-Projekt (wenn nicht vermeidbar, s. u. Abschn. 6) zu gestalten:

- **Klopfen Sie jede avisierte Maßnahme dahingehend ab, ob sie einen Ergebnisbeitrag liefert.** Es ist entweder ein Kosten- oder ein Umsatzproblem. Entwickeln Sie beispielsweise eine Matrix als Übersicht, um die Maßnahmen der unterschiedlichen Teilprojekte in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen zu clustern und betrachten Sie direkt, ob genügend auch schon kurzfristig wirkende Maßnahmen in den Teilprojekten vereinbart wurden. Liefert eine Maßnahme keinen Ergebnisbeitrag, wird sie gestrichen – für schöne Schleifen ist jetzt nicht die richtige Zeit.

Rahmenvorgaben	Absolute Zielklarheit und konkrete Rahmenvorgaben durch die Geschäftsleitung.
Mitarbeiter	Präziser Einbezug der Mitarbeiter.
Projektbegrenzung	Gemeinsam verabschiedete, sehr konkrete Vorgehensweise in einem definierten Projekt.
Austausch	Eine enge Taktung der Austausche innerhalb des Projektteams und an die Geschäftsleitung.
Zielbild	Gemeinsames, attraktives Zielbild für den erfolgreich gestemmen Turnaround.

Tab. 1: Erfolgsfaktoren eines Turnaround-Projekts

- **Achten Sie darauf, dass es sich nicht nur um Sofort-Maßnahmen handelt**, die eine aktuellen Missstand beheben. **Sie brauchen darüber hinaus Absicherungsmaßnahmen**, die sicherstellen, dass ein verbesserter Zustand langfristig nicht wieder abkippt und die Probleme zwar oberflächlich aufpoliert und überdeckt wurden, die Ursachen allerdings nicht gefunden und behoben sind.
- **Ein Turnaround gelingt ohne Mannschaft nicht**. Einem Sie die Menschen, die mit Ihnen das Turnaround-Projekt planen und verantworten werden. Das Ergebnis muss ein Projekt sein, von dem alle Beteiligten voll überzeugt sind und das sich die einzelnen Protagonisten auch zutrauen. Berücksichtigen Sie auch, wie Sie nicht nur das Projektteam mitnehmen, sondern auch gewährleisten, dass mindestens ein kritischer Teil aller Mitarbeiter sich mitgenommen fühlt und das Projekt voll unterstützt. Dies ist der einzige Bereich, in dem Sie in der Planung auch Maßnahmen tolerieren können, die nicht direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg einzahlen.
- **Werden Sie so transparent wie möglich**. Gerade in Turnaround-Situationen tun sich Unternehmen einen Gefallen, transparenter zu sein und Einblicke in die Zahlenwelt des Unternehmens zu geben. Damit können Sie deutlicher zeigen, welche Messgrößen die Mitarbeiter jetzt beeinflussen können, und stets deutlich machen, was geschieht, wenn erste Maßnahmen greifen – was erfahrungsgemäß sehr motivierend ist.
- **Es ist alles komplex**. Lassen Sie sich nicht ins Boxhorn jagen. **Stoppen Sie Diskussionen über Maßnahmen und Möglichkeiten, die sich direkt in Zusammenhängen verstricken**. Sie müssen an einer Stelle anfangen, um die Negativspirale aufbrechen zu können.

Die größte Gefahr von Turnaround-Projekten liegt in einem kurzfristigen Aufhübschen des Unternehmens oder des Bereichs. Dies kann einerseits durch Vorzieheffekte geschehen, die sich im folgenden Geschäftsjahr dann doppelt negativ auswirken oder durch Einmal-Aktivitäten oder „Eintagsfliegen“ – Verhaltensweisen, die nur kurzfristig geändert wurden, in die die Mannschaft allerdings schnell wieder zurückfällt, sodass sich die Ausgangssituation vor dem Turnaround-Projekt unbemerkt und sehr frühzeitig wieder einstellt.

6. Prävention statt Korrektur

Idealerweise geht es nicht darum, den Turnaround zu managen oder zu stemmen. Es geht darum, ihn zu vermeiden¹. Prävention statt Korrektur lautet dabei die Zauberfor-

mel. Fast alle Turnaround-Projekte, die die Verf. begleitet haben, wären vermeidbar gewesen. Daher sollen zum Abschluss dieses Beitrags drei Kernfehler mit auf den Weg gegeben werden, die dazu führen, dass Unternehmen in die missliche Lage kommen, einen Turnaround planen zu müssen. Die Kernfehler sind:

- sich auf dem Erreichten ausruhen,
- den Vergangenheitserfolg gedanklich einfach fortschreiben,
- Strategie als unnötigen Luxus und Papierkram abtun oder alternativ bar jeder Umsetzungskonsequenz definieren.

Auf diese drei Fehler lässt sich ein hoher Prozentsatz der Turnaround-Situationen zurückführen. Bevor in eine solche Turnaround-Situation hineingeschliddert wird, sollten Verantwortliche präventiv handeln und vermeiden, dass das Erfordernis des Turnarounds überhaupt eintritt.

¹ Um einzuschätzen, in welcher Wachstumszone sich ein Unternehmen aktuell befindet, und dabei Wachstumsbremsen zu erkennen bzw. Wachstumspotenziale zu identifizieren, bietet sich die Nutzung des Mandat Growth Indicator® im kostenfreien Online-Assessment als Analysetool für Wachstumsstärken an (unter <https://mandat.de/de/wachstums-know-how/mandat-growth-indicator/> kostenfrei zum Test verfügbar).