

Peider Trippi\*

# Schnelligkeit – Leadership ist gefragt

Die Unternehmenskrise ist weit herum sichtbar, die Notlage ist erkannt, der Entschluss zum Turnaround überfällig. Dennoch führen (vermeintliche) Entscheidungsträger eine Vielzahl von Gründen ins Feld, die einer ersten Analyse- und Konzeptphase lieber eine zweite folgen lassen, als mit einer schnellen Umsetzung die Situation zu entschärfen. Der Autor des nachfolgenden Beitrags plädiert für «mehr Mut zum Machen», zumal damit Tempo und Erfolgchancen des Turnarounds erhöht werden.

Die Erkenntnis in der Unternehmenskrise ist eigentlich immer die Gleiche: Natürlich wäre die Früherkennung möglich gewesen, das Geschäft lief schon seit Jahren nicht mehr so gut. Genau genommen waren Marktveränderungen, Verluste und fehlende oder nicht genutzte Controllinginstrumente an der Tagesordnung.

Nun, da die Situation hinsichtlich Ertrags- und Liquiditätslage angespannt und der Entscheid zum Turnaround gefallen ist, herrscht in den Führungsetagen Einigkeit: Rasches Handeln und Umsetzen ist angesagt! Doch dies ist einfacher gesagt als getan.

Was generell zu tun wäre, kann an vielen Orten nachgelesen werden und leuchtet ein: Die erkannte Krise bewerten, mit dem Krisenmanagement Sofortmassnahmen und ein Restrukturierungskonzept einleiten und umsetzen, die Banken einzubinden und sich (mit oder ohne Partner) strategisch neu zu positionieren.

Nun wäre also die Zeit gekommen, erste Entscheide in diese Richtung zu fällen. Doch bereits bei der Einleitung von Sofortmassnahmen tut sich die Geschäftsleitung schwer. Die alten Grabenkämpfe brechen wieder auf, dies nach dem Motto: sparen wir lieber bei dir als bei mir, wenn du nicht einen Teil abgibst, opfere ich auch nichts ... etc.

## Was hält die Entscheidungsträger vom Entscheiden ab?

Der Hauptgrund für diese Entscheidungshemmnis – so jedenfalls wurde es in einigen von XMC AG begleiteten Projekten deutlich – stellt die falsch vorgeführte Ausgangslage im Turnaround dar. Die Entscheidungsträger gehen oft von der irrigen Annahme aus, dass durch rasches Handeln oder falsche Massnahmen die Fortführung des Unternehmens riskiert wird. Sie erkennen nicht, dass gerade das Ausbleiben von Aktionen die Insolvenz zur Tatsache werden lässt.

Zur Stärkung des Mutes hilft oft nur das Bild des Patienten auf der Intensivstation: Der grösste anzunehmende Unfall ist bereits eingetreten, d.h. das Nicht-

erkennen der latenten Krise, der Niedergang des Unternehmens, der freie Fall. So gesehen wird der Macher und Entscheider zum Arzt und Nothelfer, der noch zu retten versucht, was es zu retten gibt. Über den Hergang des Unfalls muss nicht mehr diskutiert werden, allein die Tatsache des unmittelbaren Entscheidens im Sinne des Überlebens tut not. Gerade hier fällt es den langjährigen Entscheidungsträgern schwer, zwischen dem nicht mehr relevanten Unfallhergang und dem Handeln hier und jetzt zu unterscheiden.

## Wer ist der richtige Führer in der Krise?

Das Bild vom «Achter mit Steuermann» passt: Niemand kann alleine, einer aber muss den Steuermann spielen. Die Erfahrung zeigt: Die Turnaround-Crew muss sich zumindest zu Beginn auf einen erfahrenen Turnaround-Manager resp. einen Leader verlassen können, der bestimmte Eigenschaften mitbringt, bevor das Team – angesteckt durch erste Erfolge – gestärkt auch das Steuer wieder selbst übernehmen kann.



Peider Trippi,  
Dipl. Masch. Ing HTL

\* Peider Trippi ist Experte für Interims-, Projektmanagement und Supply Chain Management und Partner bei XMC Management Consultants AG (peider.trippi@xmc-xperteam.com)

Abb. 1: Das Vorgehen im Turnaround (in Anlehnung an «Turnaround von Unternehmen» von U. Leupin)

<p><b>1. Krisenerkennung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühwarnsystem zur Erkennung von Krisensymptomen bestehend aus:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Markt, Wettbewerb</li> <li>▷ Auftragseingang, Umsatz</li> <li>▷ Ertragslage</li> <li>▷ Liquidität</li> </ul> </li> <li>• Abhängig vom Ausmass der Unternehmenskrise werden situationsgerechte, mit dem VR abgestimmte Massnahmen eingeleitet:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Sofortmassnahmen (Kostensenkung, Ertragssteigerung, Liquiditätsgenerierung, Führung)</li> <li>▷ Vorbereitung und Durchführung der ersten Bankensitzung</li> <li>▷ Evtl. Evaluation externer Berater</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>2. Krisenbewertung, Restrukturierungskonzept, Sofortmassnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens- und Marktanalyse:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ SWOT-Analyse</li> <li>▷ Krisenursache</li> <li>▷ Evtl. Korrekturbedarf in Bilanz und ER (Auswirkungen auf OR 725?)</li> <li>▷ Beurteilung der Überlebensfähigkeit</li> <li>▷ Restrukturierungskonzept (Massnahmenpaket, Führung, Desinvestitionsplan, Liquiditätsplan)</li> </ul> </li> <li>• Einleitung von Sofortmassnahmen</li> <li>• Vorbereitung und Einholen des 1. Abkommens mit den Banken (Stillhalten, evtl. Überbrückungskredit)</li> <li>• Einsetzung des Krisenmanagements</li> </ul>	<p><b>3. Krisenbewältigung (vor finanzieller Sanierung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasche, zielgerichtete Umsetzung des Restrukturierungskonzepts:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Bereinigung maroder bzw. abzustossender Firmenteile</li> <li>▷ Liquiditätsgenerierung</li> <li>▷ Kostensenkung/ Ertragssteigerung (realistisch?)</li> <li>▷ Reorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Krisenmanager)</li> <li>▷ Umsetzungscontrolling</li> </ul> </li> <li>• Strategische Neuorientierung (mit Business Plan und mittelfristig Finanzplan)</li> <li>• Evtl. Aufstarten einer Partnersuche</li> <li>• Vorbereitung der finanziellen Sanierung</li> </ul>	<p><b>4. Turnaround (inkl. Finanzielle Sanierung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. Abschluss der Partnersuche</li> <li>• Bankenentscheid zur finanziellen Sanierung (Signing)</li> <li>• Zustimmung der GV zur Sanierung (Closing)</li> <li>• Fortführung der Turnaround-Massnahmen durch die Unternehmensleitung</li> </ul>
--	---	---	--

die Unlust breit machen oder sollten gar Zeichen von extrinsischer Motivation (z.B. Lohnforderungen etc.) offenkundig werden, dann ist eine Trennung von solchen Mitarbeitern heilsam. Probleme entstehen dann, wenn die Verhinderer aus den Reihen der Eigentümer, Aktionären oder Firmengründer kommen. Doch der richtige Leader sucht auch hier den Machtkampf ganz im Sinne der Geschwindigkeit. Er provoziert lieber seine Kündigung oder die Mandatsniederlegung und bleibt sich somit selber treu.

**Wie konkret erhöht der Turnaround-Manager das Tempo und seine Erfolgchancen?**

*1. Teilaufgaben vor Gesamtlösungen*  
 Einen Bären dienst erweist man denjenigen Mitarbeitern, denen man einen einzigen, dafür grossen Projektauftrag erteilt; wenn möglich noch mit der Organisations- und Gestaltungsfreiheit in der Abwicklung. Im Turnaround ist es vermehrt als in herkömmlichen Projekten von Nöten, dass die Aufgaben priorisiert, in Teile zerlegt und somit in beherrschbaren Teilschritten an die eh schon durch das Tagesgeschäft stark beanspruchten Mitarbeiter gelangen. Dies bedeutet aber auch, dass z.B. das Projekt Lagerabbau nicht anhand der monatlichen Lagerwerte gesteuert und kontrolliert wird, sondern anhand konkret identifizierter Artikel, die es zu liquidieren gilt.

*2. Rasche Aktionen*  
 Dies führt unter anderem auch dazu, dass Aktionen sehr schnell abzuschliessen sind und nicht durch endlose Analysen gar nicht erst beginnen. Das heisst aber auch, dass solche Teilprojekte in ehrgeizigen, aber kleinen Scheiben mitunter auch nach 80% Zielerreichung «gewaltsam» für abgeschlossen erklärt werden. Denn lieber eine 80/20-Lösung abschliessen und damit der Turnaround-Crew die dringend benötigten ersten Erfolge – sogenannte Quick Wins – bescheiden, denn weiterhin zuwarten und in der Daueranalyse sterben.

*3. Mut zur Unvollkommenheit*  
 Entscheide über Aktionen dürfen im

- Diese Qualitäten sind:
- Ehrlichkeit über die Lage
  - Besonnenheit (Sachlichkeit)
  - Geistige Wendigkeit
  - Entscheidungswille und -fähigkeit
  - Durchsetzungs- und Stehvermögen
  - Klarheit in Befehlen und Informationen
  - Verlässlichkeit
  - Glaubwürdigkeit

Der Turnaround-Leader wird also immer jemand sein, der sich im Gegensatz zum «Getriebenen» oder zum «Träumer» trotz Problemdruck durch einen starken Willen zur Wende auszeichnet.

Diese Person kann von extern beigezogen werden oder aus dem Unternehmen selbst kommen; im zweiten Fall sind es auch oft Menschen, die nicht der obersten Führungsetage angehören, sich zu Beginn als Mitglieder der Turnaround-Crew aber z.B. durch den Mut zum Durchbrechen von Regeldichten auszeichnen.

Abb. 2: Problemdruck und Wille zur Wende



Dieser Entscheidungswille kann auch gravierende Folgen haben und zur Trennung von verdienten Mitarbeitern führen. Dass Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsleiter vorab zuerst einmal lamentieren, sobald sie über die wirkliche Lage des Unternehmens mehr als nur reine Umsatzzahlen erfahren, ist verständlich. Sollte sich nach einer Phase des Störens und Bremsens dann aber immer noch nur

Turnaround auch auf nicht seriös erhärteten Tatsachen beruhen; aus Zeitgründen müssen sie es sogar. Sie dürfen auch Massnahmen auslösen, die die überlebenswichtigen, kurzfristigen Erfolge (z.B. die Liquiditätsgenerierung) bringen, auch wenn sie langfristig in Abweichung zum Restrukturierungskonzept stehen. Die richtige Prioritätensetzung im Turnaround verlangt dies so: die kurzfristigen Erfolge sind die notwendige Bedingung, das Restrukturierungskonzept «nur» die hinreichende.

#### *4. Erhöhte Taktfrequenz*

Ebenso entscheidend für den schnellen und erfolgreichen Turnaround ist die

Aufrechterhaltung des «Momentums», gerade nach einem ersten Erfolg. Den psychisch und physisch geforderten Mitarbeitern dürfen trotz der Belastung auf keinen Fall längere Ruhepausen gegönnt werden, sondern sie sollten sich an die neue Taktzahl im Betrieb gewöhnen; der neue Rhythmus ist sowohl Basis für Erfolge der 2. Phase als auch für die künftige Fitness des Unternehmens nach geschafftem Turnaround.

#### *5. Blick in die Zukunft richten*

Schliesslich aber ist ein Punkt besonders hervorzuheben: Lamentieren ob der Situation nützt nichts, insbesondere bezüglich der im Turnaround involvierten Mitarbei-

ter. Zumeist besteht ein in der Krise steckendes Unternehmen – wie eine Fussballmannschaft im Abstiegskampf – nicht aus lauter Technikern und Talenten. Der Turnaround-Leader ist bereit, dies sofort zu akzeptieren. Im Sinne des «Machers» wird er – aller Kritiken zum Trotz – eine Mannschaft formen, die zwar vorerst nicht um den Titel mitspielt, aber sehr schnell über den Kampf zum Spiel und somit zum Erfolg zurückfindet.