

Unternehmenskrisen, Teil 3/8

# Turnaround I: Das Konzept

In der Situationsanalyse wurde das Ausmass der Unternehmenskrise erfasst. Nun geht es um die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten – unter Berücksichtigung der knappen Zeit und Ressourcen. Der dritte Teil unserer achteiligen Serie zu Unternehmenskrisen zeigt das Vorgehen bei der Entwicklung eines Erfolg versprechenden Turnaroundkonzeptes auf.

› Dr. Marius Fuchs

Die Turnarroundanalyse zeigt ein umfassendes Bild der Probleme und hat die «Hotspots» identifiziert. Damit ist das Gefühl der Dringlichkeit im Management geschaffen. Es gilt nun – unter Hochdruck – ein umsetzbares Turnaroundkonzept zu erarbeiten. Das Turnaroundkonzept zeigt allen wichtigen Stakeholdern auf, ob und wie das kriselnde Unternehmen aus dem Schlamassel herausgeführt werden kann.

## Die Umsetzung beginnt sofort

Die weitgehend sequenziell dargestellte Abfolge von Turnarroundanalyse, -konzept und -umsetzung ist der Themenabgrenzung geschuldet. In der Praxis werden bereits während der Erarbeitung der Situationsanalyse erste Sofortmassnahmen ergriffen. Beispiele dafür sind Investitions- und Einstellungsstopps oder Zahlungsstopps für nichtkritische Verpflichtungen. Ebenfalls fliessen unverzüglich erste Lösungsansätze in das Turnaroundkonzept ein.

Dazu gehören Massnahmen zur Reduktion des Net Working Capitals, offensichtliche Potenziale für Kostenreduktionen

oder das Aufgleisen des Verkaufsprozesses für nichtbetriebliche Vermögenswerte. Vorausschauendes Planen ist wichtig, denn die Turnarroundanalyse ist weitgehend stichtagsbezogen und kann nach wenigen Tagen in entscheidenden Punkten bereits veraltet sein kann.

Bei den Sofortmassnahmen stehen Liquidität und Kapitalbedarf im Mittelpunkt. Erste Priorität liegt in der Generierung und Bewahrung von Liquidität. Die zweite Priorität zielt auf die Reduktion von notwendigem Kapital ab. Es geht darum, möglichst viele Quick Wins einzufahren, ohne dabei operative und strategische Lösungsoptionen verfrüht zu schliessen. Das ist eine sehr schwierige und widersprüchliche Aufgabe. Typische Knackpunkte finden sich beim Stoppen von Entwicklungsprojekten oder beim Abstossen von zukunftssträchtigen Geschäftseinheiten.

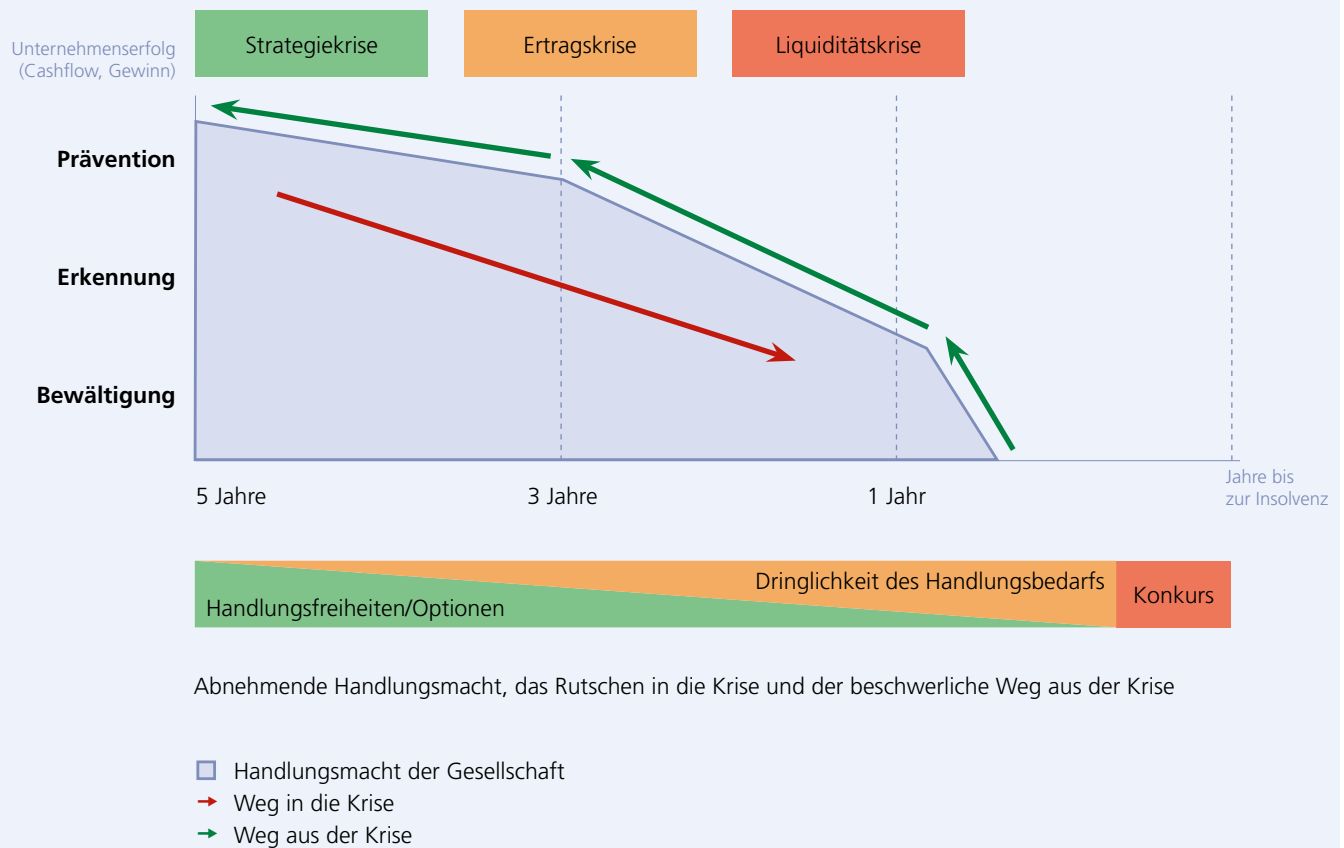
Verläuft der Turnaround erfolgreich, kann das Stoppen von Projekten retrospektiv als voreiliger, unverzeihlicher strategischer Fehler eingestuft werden. Misslingt der Turnaround oder – ultima ratio – der Notverkauf, spielen solche

Entscheide eh keine Rolle mehr. Hier zeigen sich die Sachzwänge eines Turnarounds und die schwierige Aufgabe der Entscheidungsträger.

Weitere Sachzwänge mit hoher Unsicherheit stellen sich im Zusammenhang mit der (Nicht-)Kommunikation mit Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern. Es stellt sich die Frage, was man wem sagt und in welchen Punkten man besser noch schweigt. Sowohl Schweigen wie auch «Zu-viel-Sagen» kann das frühzeitige Ende der Unternehmung bedeuten. Nicht-Kommunizieren hingegen kann zu einem nicht reparablen Vertrauensverlust führen. Dabei ist Vertrauen oftmals der letzte werthaltige Vermögensteil, über den die Unternehmensleitung noch verfügt. Entsprechend sachte ist damit umzugehen.

## Fokus auf Wertpotenziale

Ein gutes Turnaroundkonzept richtet den Blick – neben den Sofortmassnahmen – auf wertgenerierende Potenziale des Unternehmens. Wichtige Interessengruppen wie Banken oder andere Gläubiger

**Abb. 1: Arten von Unternehmenskrisen**

Quelle: Fuchs, verschiedene Publikationen

Anzeige

**WERBEAGENTUR**

creative-minds.ch

**Abb. 2: Massnahmen, Termin- und Verantwortlichkeitsplan (Übersicht)**

Projektpaket	Quantifizierung			Zeitplan (Monate)	Verantwortlich	
	Laufendes Jahr	Nächstes Jahr	Nachhaltig		Intern	Extern
<b>1 Beschaffung</b>					A.B.	C.K.
Deckungsbeitragssteigerung	4500	5700	6100			
Kostensenkung	1200	2800	3000			
Reduktion Kapitalbindung	2000	500	0			
Liquiditätseffekt	7700	3300	600			
<b>2 Sales und Marketing</b>					D.W.	M.J.
Deckungsbeitragssteigerung	2800	4800	6000			
Kostensenkung	0	1200	1200			
Reduktion Kapitalbindung	600	0	0			
Liquiditätseffekt	0	2600	1200			
<b>3 Produktion</b>					K.V.	M.K.
Deckungsbeitragssteigerung	1200	4200	4500			
Kostensenkung	1100	3200	0			
Reduktion Kapitalbindung	1900	500	0			
Liquiditätseffekt	4200	5600	300			
<b>4 Logistik</b>					W.A.	P.P.
Deckungsbeitragssteigerung	0	0	0			
Kostensenkung	800	1900	1900			
Reduktion Kapitalbindung	1000	1100	0			
Liquiditätseffekt	1800	3300	0			
<b>5 Zentrale Dienste</b>					R.B.	C.G.
Deckungsbeitragssteigerung	0	0	0			
Kostensenkung	1400	2900	2900			
Reduktion Kapitalbindung	300	500	0			
Liquiditätseffekt	1700	2000	0			
<b>(1-5) Total</b>						
Deckungsbeitragssteigerung	8500	1470	1660			
Kostensenkung	5100	1200	1220			
Reduktion Kapitalbindung	5200	3700	0			
Liquiditätseffekt	18800	16800	2100			

Turnaroundkonzept mit konkreten Massnahmen und quantifizierten Potenzialen  
in Anlehnung an Jörg Müller-Ganz; Turnaround, S. 69

bewerten die Qualität des Turnaroundkonzeptes aufgrund der optimalen Werterhaltung aus ihrer Perspektive. Ihre zentrale Motivation besteht zuerst darin, die Beziehung mit dem betroffenen Unternehmen nach Überwindung der Krise profitabel weiterführen zu können. Somit kann von einer gewissen Bereitschaft für Sanierungsbeiträge seitens dieser Partner ausgegangen werden. Bedingung

dafür ist aber, dass das Konzept eine umsetzbare Weiterführung glaubwürdig aufzeigen kann.

Im Umkehrschluss heisst das: Kann diese Zukunft nicht greifbar aufgezeigt werden, oder wurde diese Zukunft bereits voreilig auf Kosten von Quick Wins verbaut, konzentrieren sich die Gläubiger auf die Minimierung ihres finanziel-

len Schadens. Sie werden eher in eine schnelle Abwicklung einschwenken und auf hochriskante Experimente verzichten wollen. Damit zeigt sich, wie entscheidend ein professionelles und schnelles Handeln beim Erarbeiten des Turnaroundkonzeptes ist: Je länger gewartet wird, desto kleiner wird der mögliche Lösungsraum. Es gibt selten eine zweite Chance.

Abbildung 1 zeigt, wie die Handlungsmacht der Gesellschaft mit zunehmender Krise schrumpft. Gleichzeitig nimmt die Dynamik der Negativentwicklungen zu. Typischerweise beginnt die Gerüchteküche zu brodeln. Das verunsichert die Belegschaft, Kunden wie Lieferanten. Wichtige Lieferanten beschliessen Lieferstopps und verlangen Vorkasse; Kunden warten mit Bestellungen zu oder wandern zu Mitbewerbern ab. Solche Ereignisse beschleunigen den Krisenverlauf zusätzlich. Abbildung 1 zeigt diese Entwicklung illustrativ mit dem steiler werdenden Verlauf der Kurve. Das Unternehmen und dessen Handlungsmacht kommt zunehmend ins Rutschen, bis es kein Halten mehr gibt: die Firma kann sich nicht mehr aus eigener Kraft retten. Es ist Hilfe und «Wohll wollen» von aussen notwendig.

### Schwieriger Weg aus der Krise

Wie der rote Pfeil in Abbildung 1 zeigt, ist der Weg in die Krise einfach. Der Weg aus der Krise hingegen – dargestellt durch die

grünen Pfeile – erweist sich als mühselig, langwierig und weitgehend ungewiss. Wir gehen in den folgenden Ausführungen von einer existenzbedrohenden, akuten Unternehmenskrise aus. Für ein Erfolg versprechendes Turnaroundkonzept sind drei wichtige Fragen zu klären:

1. Inhalt: was ist nun zu tun?
2. Management: wer ist willig und fähig, den Turnaround durchzuziehen?
3. Gläubiger: Ziehen die wichtigsten Partner mit?

Jeder dieser drei Kernaspekte muss erfüllt sein. Sie stehen zudem in grosser gegenseitiger Abhängigkeit und können sich dadurch auch begünstigen. Die Kunst besteht nun darin, Einzellösungen zu einem Gesamtwerk zusammensetzen zu können.

### Inhalt: Wo anfangen?

Das Erstellen des Turnaroundkonzepts muss systematisch durchgezogen wer-

den. Aufgrund des hohen Zeitdrucks bedingt der Prozess gleichzeitig viel Pragmatismus. Der Pragmatismus darf hemdsärmelig sein – aber nicht willkürlich! Damit ist gemeint, dass blinde Flecken und schwierige oder tabuisierte Themen auf keinen Fall ausgeschlossen werden dürfen. Alles kommt auf den Tisch und wird triagiert. Aufgrund der allgemein herrschenden Betriebsblindheit und Eigeninteressen bietet sich die Hilfe einer externen Fachperson an.

Diese Triagierung kann mithilfe einer Eisenhower-Matrix (dringlich/wichtig) gemacht werden. Im Grundsatz finden nur Massnahmen Eingang in das Turnaroundkonzept, die einen fassbaren, klar definierbaren Nutzen in Form von Liquidität (Zufluss oder Vermeidung Abfluss), in Form einer zeitnahen Ertragssteigerung, einer Kostensenkung oder einer Reduktion des Kapitalbedarfs bringen. Ideen für die Neubeschaffung von Kapital können auch einbezogen werden. Alle Beteiligten müssen sich aber im Klaren sein, dass das Interesse von ernsthaften

Anzeige



## Bereit für Netto-Null?

### CAS Klimastrategien entwickeln und umsetzen

Netto-Null in Unternehmen  
Start: 19. August 2025

### MAS Klimamanagement und -Leadership

Klimaziele erfolgreich umsetzen  
Start: 19. August 2025

### CAS Sustainable Management (Nachhaltigkeit/CSR/ESG)

Praktisches Know-How für die Umsetzung in der Praxis  
Start: März 2026



Interessiert? Jetzt zum  
Online-Infoevent anmelden!



Weitere  
Informationen

Investoren nur mit einem guten Turnaroundkonzept gefunden werden kann.

An dieser Stelle soll daher explizit vor scheinbar interessierten Investoren gewarnt werden, die aus dem Nichts kommen und Geld für Rettung in Aussicht stellen. Die Erfahrung lehrt, dass das «Bewirten» von solchen oft zwielichtigen Gruppen sich als pure Zeitverschwendung entpuppt. Es lohnt sich, alle Kraft auf die Erarbeitung und anschließende Umsetzung eines realistischen Turnaroundkonzeptes zu fokussieren. Ein solches Ergebnis lockt professionelle und seriöse Geldgeber auf den Plan.

## Massnahmen mit Nutzen

Nur konkrete und realisierbare Liquiditäts- und Ertragspotenziale sind weiterzuverfolgen. Abbildung 2 zeigt eine beispielhafte Darstellung. Es gilt, konkrete Beiträge aus jedem Unternehmensbereich und jeder Funktion einzusammeln. Niemand wird verschont! Im Normalfall werden Mindestziele verfügt oder zumindest eine Leitplanke vorgegeben. Nur Massnahmen mit unmittelbaren, bewertbaren Verbesserungen sind relevant. Diese sind bezüglich Höhe, Dauer und benötigter Zeit zur Realisierung einzuschätzen.

Problematisch sind Vorschläge, die zuerst eine Anschubfinanzierung bedingen. Solche Bedingungen müssen geprüft werden; aber nur wenige erhalten einen minimalen Beitrag. Massnahmen, die erst in Wochen oder Monaten greifen, kommen womöglich zu spät und können somit vorerst ignoriert werden. Es gilt die 80:20-Regel und das einzige Mantra lautet: «sofort und signifikant».

Sparforderungen kommen naturgemäss bei Mitarbeitenden und Management nicht gut an. Üblicherweise wurden in der Vergangenheit schon wiederholt «einschneidende» Sparrunden und Kostenprogramme durchgeführt. Bedauernswerterweise aber mit wenig Erfolg. Im

Fall der akuten Krise ist der Grund für den Aufruf offensichtlich: Das Unternehmen befindet sich im Überlebenskampf und braucht dringend «Sauerstoff» in Form von flüssigen Mitteln. Flüssige Mittel können durch den Verkauf von Vorräten, das forcierte Hereinholen von offenen Forderungen oder das Herauszögern von Zahlungen (Stundungen, Aussetzen von Amortisationen und Zinszahlungen) verbessert werden. Diese Quellen sind aber nicht unerschöpflich.

Es ist zwingend, dass neue Liquiditätsquellen in Form von neuen Forderungen durch Lieferung und Leistungen (FLL) geschaffen werden. Das wiederum bedingt, dass das Unternehmen operativ funktioniert und seine Ertragskraft in Form von höherem Umsatz (meistens herausfordernd) und tieferen Kosten (zwingend notwendig) steigert. Einkäufe von Materialien und deren Bezahlung sind möglichst tief zu halten und Geldabflüsse für Investitionen (sofern nicht aufgrund von gesetzlichen Vorgaben zwingend; zum Beispiel Arbeitsschutz) sind zu vermeiden.

Mit dem ist auch gesagt, dass das krude «Herausschneiden von Kosten» nicht nachhaltig ist und daher auch nicht den Ansprüchen eines zukunftsorientierten Turnaroundkonzeptes genügt. Das Unternehmen muss weiterhin funktionieren können.

## Management: Wer macht's?

Eine entscheidende Frage im Zusammenhang mit der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit bezieht sich auf die Qualität des Managements. Aktionäre, Verwaltungsräte und die wichtigsten Gläubiger müssen frühzeitig klarstellen, ob sie die bestehende Geschäftsleitung als fähig für den Turnaround einschätzen – oder nicht. Gleichzeitig müssen die betroffenen Personen ihren Willen äussern können, ob sie überhaupt zur Verfügung stehen. Häufig sind Kadermitarbeitende durch vorgängiges Ankämpfen gegen die Krise erschöpft. Müdigkeit und Er-

nüchterung sind im ganzen Unternehmen verbreitet, insbesondere bei den geschäftsleitenden und finanzverantwortlichen Personen.

Ein umsetzbares Turnaroundkonzept bedingt ein leistungsfähiges Team. Entsprechend müssen allseits Gespräche geführt werden, welche Personen infrage kommen. Neben dem Leistungswillen geht es auch um die Einschätzung der fachlichen Fähigkeiten. Führungspersonen sind im Normalfall keine Krisenmanager. Selbstüberschätzung findet sich in dem Zusammenhang häufig.

Übrigens gilt auch der Umkehrschluss, nämlich dass Krisenmanager in den meisten Fällen keine guten Wachstumsmanager sind. Ein häufig gewählter Weg besteht darin, dass dem Management temporär ein Restrukturierungsexperte oder eine Restrukturierungsexpertin (CRO; Chief Restructuring Officer) zur Seite gestellt wird. Das Management führt das Tagesgeschäft weiter, während der CRO die Massnahmen umsetzt. Kommt man zum Schluss, dass die bisherige Geschäftsleitung als unzureichend für den Turnaround eingeschätzt wird, verkompliziert sich der Prozess wesentlich.

## Gläubiger: Partner gewinnen

Eine existenzbedrohende Unternehmenskrise ist so definiert, dass sich das Unternehmen nur mithilfe von externen Stakeholdern retten kann. Das sind Banken, Lieferanten, Kunden, Rechtsanwälte und andere Fachexperten. Wie oben angesprochen, kann davon ausgegangen werden, dass betroffene Geschäftspartner nach ihren ökonomischen Interessen handeln. Sie unterstützen also die Lösung, bei der sie in einer schlechten Situation am besten fahren. Damit wird deren Verhalten zu einem gewissen Grad einschätzbar. Das sind äusserst wertvolle Inputs für das Turnaroundkonzept.

Diese Ausgangslage ist zwingend mit Hilfe von vertrauensbildenden Massnah-

men und dem hochqualitativen Turnaroundkonzept in die Richtung zu bringen, bei der die wesentlichen Partner eingebunden werden können. In diesem Prozess sind nicht Polterer, sondern ziel- und lösungsorientierte Kommunikatoren mit klaren Positionen gefragt.

Gangbare Lösungen müssen mit den verschiedenen Partnern diskutiert werden. Ziele sind dabei a) ein Stillhalteabkommen zu erlangen, um sich Zeit zu verschaffen, und b) sich die Aussicht auf eine Überbrückungsfinanzierung zu erarbeiten. Diese Ziele müssen zwischen den Partnern gut austariert werden. Kein Partner will das Gefühl haben, dass sich ein anderer auf seine Kosten besserstellt.

### Wenn es zu spät ist

Wir sind vom Fall ausgegangen, dass aufgrund der Situationsanalyse eine prüf- bare Chance auf Rettung des Unternehmens besteht. Erweist sich ein Turnaround während der Erarbeitung des Turnaroundkonzepts als illusorisch, konzentrieren sich alle Aktivitäten auf das Überleben des laufenden Monats und die baldmöglichste Verwertung in Form eines (Teil-)Verkaufs.

### Fazit und Ausblick

Die Qualität des Turnaroundkonzepts zeigt sich in der Glaubwürdigkeit, welche ihm von Gläubigern – vornehmlich Lieferanten und Banken – zugesprochen wird. Der Glaube der Machbarkeit ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Turnaround. Erfolgsfaktoren sind einerseits das absolute Commitment der Eigentümer, des Verwaltungsrates und der Führungskräfte und andererseits die konsequente Umsetzung.

Risiken finden sich vor allem in Form von Widerständen im Unternehmen, Fehleinschätzungen der Marktchancen und unzureichender Überbrückungsfinanzierung. Im nächsten Artikel (Ausgabe

Nr. 6/2025) werden wir vertieft auf die Umsetzung eingehen.

Im aktuellen Beitrag haben wir das Vorgehen für das Erstellen eines Turnaroundkonzeptes aufgezeigt. Es gibt Situatio-

nen, bei denen keine Lösung mehr möglich ist oder die Umsetzung scheitert. Im Teil 5 (Ausgabe Nr. 7–8/2025) schauen wir an, was ein Konkurs bedeutet, ob ein Nachlassverfahren doch noch etwas retten kann und was ein «Pre-Pack» ist. «



### Quellenhinweis

**Müller-Ganz, Jörg:** Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen; Schulthess Verlag, 2. neu überarbeitete Auflage 2019)



### Serie: Unternehmenskrisen

01–02/25	Auslegeordnung: Ursachen und Symptome einer Unternehmenskrise
03/25	Situationsanalyse: Investieren, liquidieren oder auflösen?
<b>04–05/25</b>	<b>Turnaround I: Das Konzept</b>
06/25	Turnaround II: Erfolgsfaktoren zur Umsetzung
07–08/25	Konkurs, Nachlassverfahren (Pre-Pack): Die wichtigsten Aspekte
09/25	Center Player: Der Mensch im Mittelpunkt
10/25	Strategische Neuorientierung: Der Blick nach vorn
11–12/25	Corporate Governance und Risikomanagement: Regeln und Grundsätze



### Porträt



#### Dr. Marius Fuchs

Dozent, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern

Dr. oec. HSG Marius Fuchs ist Dozent für Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Er hat an der Universität St. Gallen und der Indiana University (USA) studiert und am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) sowie am Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) promoviert. Der diplomierte Wirtschaftsprüfer leitet den CAS Turnaround Management am IFZ und ist in verschiedenen Beiräten sowie als Verwaltungsrat tätig.



### Kontakt

marius.fuchs@hslu.ch, [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)