

## Unternehmenskrisen, Teil 4/8

# Turnaround II: Die Umsetzung

Das Turnaroundkonzept ist der vereinbarte Rettungsplan des existenzbedrohten Unternehmens. Das erklärte gemeinsame Ziel ist es, dieses wieder wettbewerbsfähig zu machen. Der vierte Teil der achtteiligen Serie zu Unternehmenskrisen zeigt die erfolgskritischen Aspekte der Umsetzung im Turnaround. Im Mittelpunkt steht der Mensch.

› Dr. Marius Fuchs

In Restrukturierungskreisen gibt es zwei zentrale Aussagen zu Krisenunternehmen: erstens, die Unternehmensverantwortlichen handeln zu spät. Viel Schaden und viele Probleme hätten bei einem konsequenten früheren Eingreifen verhindert werden können. Die zweite Aussage bezieht sich auf die Umsetzung: Turnarounds scheitern paradoxeweise nicht an der Finanzlage, sondern an den Führungskräften und Mitarbeitenden und ihrem oft nur halbherzigen Mitmachen. Was kann und muss dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden zugemutet werden? Wie geht man mit Blockierern und Verhinderern um?

### Ausgangslage entscheidend

Wir sprechen – vereinfachend dargestellt – von zwei möglichen Ausgangslagen: Entweder hat ein Einzelereignis das im Grundsatz gesunde Unternehmen in die Krise gestossen, oder das Unternehmen ist aufgrund von jahrelangen, schleichen den Einbussen an Wettbewerbsfähigkeit in die Situation reingerutscht.

Im ersten Fall sprechen wir von einer «Special Situation». Auslöser finden sich

in Form eines ausserordentlichen Rechtsfalls, blockierter Unternebenstätigkeit wegen eines Cyber-Angriffs oder einer



### kurz & bündig

- › Turnarounds scheitern paradoxeweise nicht an der Finanzlage, sondern an den Führungskräften und Mitarbeitenden und ihrem oft nur halbherzigen Mitmachen.
- › Abhängig vom Komplexitätsgrad kann das Turnaroundkonzept in einem absehbaren Zeitraum von vier bis sechs Monaten umgesetzt werden.
- › Die im Turnaroundkonzept definierten Massnahmen zur Rettung des Unternehmens müssen plan-gemäss durchgeführt werden. Die verantwortlichen Projektleiter haben nur einen kleinen Spielraum für Abweichungen.
- › Ein Turnaround ist wie ein Halbmarathon mit häufigen Zwischensprints. Erfolgsmeldungen sind essenziell und müssen kommuniziert werden.

missglückten M&A-Transaktion. In Fällen von Krisen durch eine «Special Situation» sind Gründe und die entstandenen finanziellen Konsequenzen recht klar definierbar. Die notwendigen Opfer für die Rückkehr zur gesunden Unternehmung sind bestimmbare. Oft reicht eine finanzielle Spritze in Form von Fremd- oder Eigenkapital. Die Organisation wird dabei nur beschränkt von Restrukturierungsmassnahmen betroffen.

Fehlen finanzielle Einschüsse von aussen, werden Sparmassnahmen oder ein Teilverkauf notwendig. Das Unternehmen bleibt aber im Kern erhalten und hat die Möglichkeit, sich selbst wieder aufzurichten. In einem solchen Fall kann das Turnaroundkonzept in einen präzisen, zielgenauen Umsetzungsplan überführt werden. Die interne und externe Kommunikation kann sich direkt auf das Ereignis beziehen. Abhängig vom Komplexitätsgrad kann das Turnaroundkonzept in einem absehbaren Zeitraum von vier bis sechs Monaten umgesetzt werden. Das ausserordentliche Ereignis kann ad acta gelegt werden. Erfolgsbedingungen für die Umsetzung sind eine klare Führung und solides Handwerk beim Umsetzungscontrolling.

## Unsicherheiten verunsichern

Im zweiten Fall, wenn eine jahrelang verschleppte Ertragsschwäche die Ursache der existenzbedrohenden Krise ist, sind die Schwierigkeiten bei der Umsetzung um ein Vielfaches höher. Statt einem isolierbaren Problem finden sich Herausforderungen in fast allen Aspekten des Unternehmens. Dazu gehören ineffiziente Wertschöpfungsprozesse, fehlendes Verantwortungsbewusstsein in Kombination mit fehlender Rechenschaftspflicht (Accountability), mangelhafte Kalkulations- und Controlling-Daten, unzureichende Qualität der Kader und Mitarbeitenden. Die bei solchen Firmen typische hohe Fluktuation verstärkt die Probleme zusätzlich. Über die Jahre hat sich ein «Mief» in die Unternehmenskultur und die Führungsprozesse reingefressen. Neue Kräfte werden vom System abgestossen.

Es fehlen zwei entscheidende Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Turnaround: die positive Aufbruchstimmung und die Leistungskultur. Eine solche Situation erhöht den notwendigen Zeitbedarf für die Umsetzung, dadurch die Kosten und letztendlich den Liquiditätsbedarf. Das Umsetzungsrisiko ist signifikant höher. Wie in einem Teufelskreis wirkt sich das direkt auf die Verunsicherung und die Motivation der Belegschaft aus. Wie also kann die Turnaroundumsetzung in einem solchen Umfeld gelingen?

## Empfohlene Massnahmen

Die etablierten Grundregeln für eine erfolgreiche Transformation gelten auch bei der Umsetzung im Turnaround. Signifikante Unterschiede finden sich bei der Radikalität der Eingriffe und in der Geschwindigkeit der Umsetzung. Diese wichtigsten Grundsätze für die Umsetzung bei einem Turnaround sind:

- › Grund für Massnahmen klar und transparent kommunizieren
- › Quick-Wins einholen und sichtbar machen

- › Mittelmanagement und informelle Führer gezielt einbinden
- › Konsequenzen bei Widerstand durchziehen

Die im Turnaroundkonzept definierten Massnahmen zur Rettung des Unternehmens müssen plangemäß durchgeführt werden. Die verantwortlichen Projektleiter haben nur einen kleinen Spielraum für Abweichungen. Allfällig notwendige grössere Plananpassungen werden durch das Projektcontrolling erfasst und an die Turnaround-Governance zur Beurteilung und Entscheidung eskaliert. Turnaround-Umsetzung ist kein Wunschkonzept, sondern folgt dem Diktat des Konzepts. Diese «Message» und die konkreten Massnahmen sind in klarer, deutlicher und ungeschminkter Form den betroffenen Interessengruppen – namentlich den Mitarbeitenden – darzulegen. Es muss ein «Hauruck»-Momentum geschaffen werden. Gelingt das nicht, wird auch der Turnaround nicht gelingen.

Definierte Massnahmen und Fakten sind transparent und adressatengerecht auf den Tisch zu legen. Dazu kommt der Hinweis auf regelmässige Updates, zum Beispiel in Form eines 14-täglichen Calls. Obwohl die Kreation eines positiven Moments existenziell ist, ist das Zeichnen eines zu (über-)optimistisches Bildes zu vermeiden. Das würde falsche Signale setzen. Muss dieses Bild in der Folge nach unten korrigiert werden, geht sofort die mühsam erarbeitete Glaubwürdigkeit verloren.

## Kommunikation und Fragen

Es bestehen im Zusammenhang mit der Kommunikation zwei grosse Herausforderungen. Erstens ergeben sich beim Anspruch auf Transparenz schwierige Grauzonen. Beispiele sind laufende Vertragsverhandlungen, noch ausstehende Entscheidungen oder Situationen, bei denen Vertraulichkeit gewahrt werden muss.

Zweitens, wie geht man mit Fragen seitens der Belegschaft um? Hierzu gibt es viele gute und schlechte Möglichkeiten.

In der Praxis bewährt sich, neben anderen Massnahmen, das Einrichten eines dedizierten E-Mail-Kanals, der allen Adressierten offensteht. Wenn richtig aufgesetzt, bringt das grosse Vorteile mit sich: das Management erfährt, welche Aspekte besonders drückend und emotional sind. Zudem hat es Zeit, Antworten vorzubereiten, die im nächsten Update an alle kommuniziert werden können. Die E-Mail-Box unterliegt klaren Zugriffsrechten und Verhaltensregeln (Netiquette, keine Anonymität).

Vorzugsweise verdankt der CEO in einem persönlichen «Zweizeiler» den Input mit einem Hinweis, dass das Thema im nächsten Update aufgegriffen wird. Wird der Kanal rege genutzt, ist es ein Erfolg! Wird der Kanal (noch) nicht benutzt, braucht es Geduld und weitere vertrauensbildende Massnahmen. Der Schlüssel zum erfolgreichen Turnaround liegt im Vertrauen und Commitment der Mitarbeitenden. Echtes, nachhaltiges Commitment gewinnt man nur über die Herzen. Das bedingt viele glaubwürdige Aktivitäten, und – wie bereits erwähnt – das braucht seine Zeit.

Ein Turnaround ist wie ein Halbmarathon mit häufigen Zwischensprints. Erfolgsmeldungen sind essenziell für das Gelingen des Turnarounds und müssen kommuniziert und gefeiert werden. Misserfolge sind offen zu kommunizieren. Anstehende Meilensteine sind zu erklären. Kernpunkte des Turnaroundkonzepts sind bei jeder Gelegenheit zu wiederholen. In diesem Prozess muss eine produktive Spannung aufgebaut werden können.

## Erfolge geben Energie

Quick-Wins stellen eine Herausforderung dar. Man braucht sie und wünscht sie für die Organisation. Aber Vorsicht, wenn sie sich als Strohfeuer entpuppen.

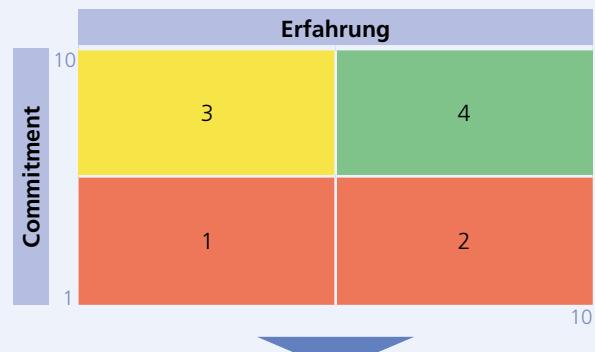
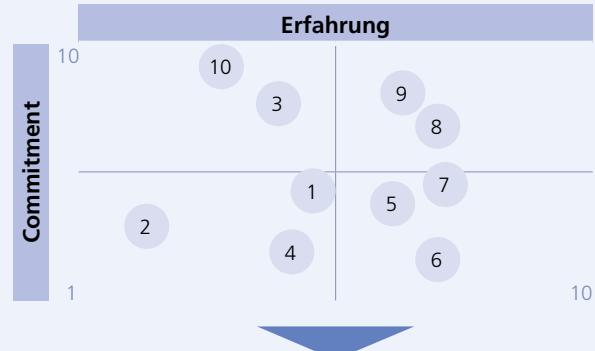
Hier lassen sich zwei grundlegende Ausgangslagen beschreiben: Bei der ersten Ausgangslage geht es um Firmen im Turnaround, die schon viele Sparrunden

**Abb. 1: Napoleons Quadrant zur Auswahl des Teams**

Erfahrung/Fähigkeiten	Wert (1–10)
Branchenkenntnisse	4
Fachliche Fähigkeit / Excellence	7
Erfahrung in Turnaround / Transformation / Change Management	3
Führungserfahrung (welches Umfeld?)	6
Total Punkte	
Wert 1: ungenügend	
Wert 10: ausgezeichnet	

Commitment	Wert (1–10)
Glaubt an den Erfolg	6
Steht zur Firma	7
Teamplayer	5
Zu überdurchschnittlichem Einsatz bereit	9
Total Punkte	27
Wert 1: ungenügend	
Wert 10: ausgezeichnet	



Quadrant	Massnahme
1	Ersetzen
2	Freistellen
3	Schulen und coachen
4	Befördern und mehr Verantwortung geben

Quelle: in Anlehnung an Präsentationsunterlagen von Carlo Reato

gesehen haben. Diese sind meist bis auf die Knochen abgemagert und auf Effizienz getrimmt. Das heisst, hier gibt es keine offensichtlichen Sparpotenziale mehr, welche schnell umgesetzt werden können, dringend benötigte Liquidität bringen und niemandem weh tun. Bei schlecht geführten Firmen mit «Mief» finden sich Quick-Win-Gelegenheiten unter anderem im Management des Nettoumlauvermögens (Operational Working Capital).

Mit gezielten Massnahmen (zum Beispiel Einkaufsstopp) kann der Lagerabbau beschleunigt werden; klare Zielvorgaben und ein einfaches Playbook helfen Mitarbeitenden bei Gesprächen mit Kunden (Zahlungen beschleunigen) und Lief-

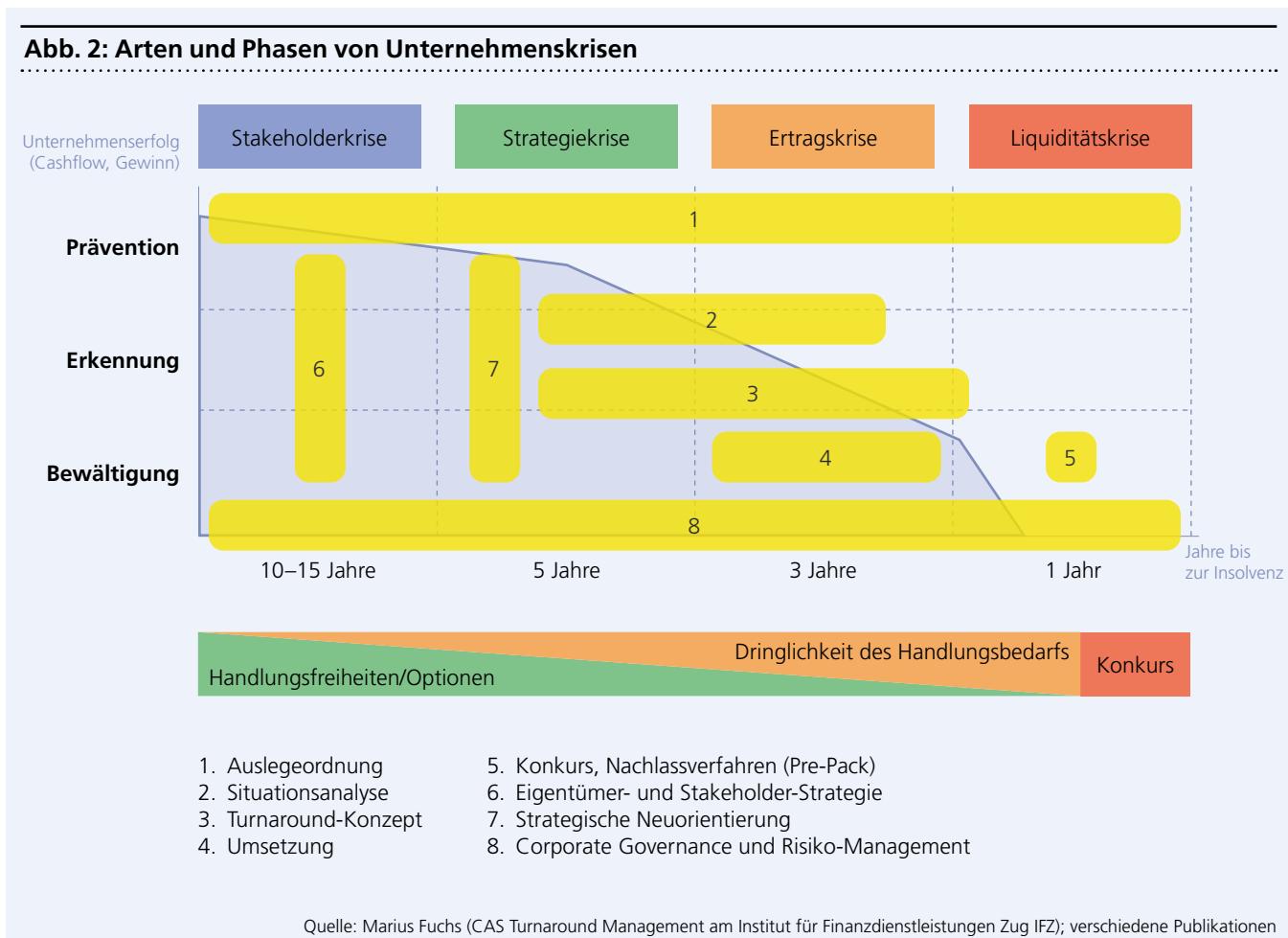
ranten (Zahlungen verzögern). All diese Massnahmen können gemessen werden und ergeben handfeste liquiditätswirksame Quick-Wins.

Wichtige Quick-Wins beziehen sich auch auf Massnahmen, die auf die «Herzen» der Organisationsmitglieder zielen. Das sind insbesondere weiche Aktionen oder «cultural hacks». Es sind Massnahmen mit (hoher) Symbolwirkung, wie zum Beispiel das Abschaffen von reservierten Parkplätzen für Kader und Einzelbüros (Achtung: vertrauliche Gespräche müssen weitergeführt werden können) oder die langersehnte Instandstellung von Infrastruktur. Einfache und kostengünstige Aktionen sind das Ausmalen respektive Auffrischen

von Räumlichkeiten wie Garderoben, Toiletten oder Pausenräumlichkeiten. Auch neue Verpflegungsmöglichkeiten strahlen aus. Solche Massnahmen können als zukunftsweisend kommuniziert werden. Deinen Umsetzung kann mit dem Erreichen von Meilensteinen verbunden werden.

### Mit Widerständen umgehen

Beim Thema Widerstände zeigen sich Unterschiede zu «normalen» Transformationsprozessen. In einem existenziellen Turnaround können Widerstände nicht mehr akzeptiert werden. Sie halten nicht nur den Fortschritt auf, sondern lösen zeit-aufwendige und autoritätsuntergrabende



Diskussionen aus. Das mag zu einem gewissen Grad herzlos klingen; aber weil in der Vergangenheit Transformationen wegen zu inkonsistentem Handeln gescheitert sind, gibt es in diesem Fall einfach kein Augenzwinkern mehr. Die im Turnaroundkonzept vereinbarten Aktivitäten und die Glaubwürdigkeit des Managements sind zu schützen. Dieser Schutz bezieht sich sowohl auf die formellen Verpflichtungen wie auch auf das langsam entstehende, feine und informelle Netz an sozialen Verträgen in der neuen Organisation.

In dieser Konsequenz müssen Personen, die den «Wandel-der-letzten-Chance» verweigern, ausgetauscht werden. Diese Forderung bezieht sich insbesondere auf das mittlere und obere Management. Bei diesen Personengruppen kommt hinzu, dass diese für die in der Vergangenheit gescheiterten Rettungsversuche eine tra-

gende Verantwortung hatten und somit auch die aktuelle Situation zu einem gewissen Grad verschuldeten.

Aber Vorsicht, denn es besteht für die Turnaround-Verantwortlichen ein signifikantes Risiko: Krisenunternehmen sind hochpolitisch. Konflikte zwischen Gruppen und Seilschaften sind für ein neues Management zu Beginn nicht lesbar und schon gar nicht einschätzbar. Es besteht die Gefahr, dass auf die falschen Personen gesetzt wird. Es sind nicht immer die charmanten, lauten oder scheinbar unterstützenden Personen, die richtig anpacken. Oft sind es die ruhigen, eher unscheinbaren Mitarbeitenden, welche die blockierten Zahnräder zum Laufen bringen und sich über ein normales Mass hinaus engagieren wollen. Hier besteht eine schwierige Gratwanderung für Turnaround-Manager: diese müssen möglichst

frühzeitig entscheiden, welchen Personen Verantwortung in der Umsetzung gegeben wird und welchen nicht.

### Wer rudert im Rhythmus?

Für die Umsetzung des Turnarounds braucht es das beste verfügbare Team. Die Mitglieder müssen loyal und umsetzungskräfte sein. Ein Ansatz für die Eruierung ist, das verfügbare Führungspersonal anhand der Dimensionen «Fähigkeiten» und «Commitment» einzurunden (siehe Abb. 1). Diese als Napoleons Quadrant bekannte Methode erlaubt ein strukturiertes Vorgehen, welches nach Bedarf verfeinert werden kann. Letztlich sind alle wichtigen Positionen mit internen – oder falls nicht verfügbar oder ungeeignet – mit externen Führungspersönlichkeiten zu besetzen.

## Mittelmanagement einbinden

Mittelmanagement wird häufig als Lehm-schicht für Veränderungen bezeichnet. Das mag zutreffen oder nicht. In der aktuellen Situation ist es aber unumgänglich, dass dieses zum tragenden Element wird. Gleichermaßen gilt, unabhängig von der Hierarchie, für informelle Leader. Diese zu identifizieren, ist nicht einfach, gelingt aber, wenn das Management es versteht, mit den Leuten zu reden. Damit diese Botschafter und Umsetzer wirken können, brauchen sie zusätzlichen Kontext und Erklärungen, wieso die kommunizierten Massnahmen zwingend umgesetzt werden müssen und was ihre Rolle dabei ist. Sie brauchen dazu einen Vertrauensvorschuss.

## Fazit

Das Umsetzen des vereinbarten Turn-aroundkonzepts ist sehr herausfordernd. Im Vergleich zu normalen Transformationen sind Ressourcenknappheit und Zeitdruck nochmals höher. Typische Um-setzungsprobleme bei Transformationen wie Ressourcenkonflikte oder unklare Verantwortlichkeiten sind kaum zu vermeiden. Jedoch müssen solche Konflikte im Rahmen des Turnaround-Umsetzung schnell und klar bereinigt werden. Starkes Leadership im Turnaround ist unabdingbar. Das Management wird an allen Enden gebraucht. Die physischen und psychischen Belastungen sind hoch, denn selten kann das Turnaroundkonzept wie angedacht auch umgesetzt werden. Es ist ein hürdenreiches Rennen gegen die Zeit und endlose Widrigkeiten.

## Ausblick

Im aktuellen Beitrag werden zentrale Grundsätze bei der Umsetzung des Turn-aroundkonzeptes diskutiert. In der nächsten Ausgabe werden rechtliche Aspekte des Konkurses, des Nachlassverfahrens und des «Pre-Pack» bei dessen Umsetzung (Teil 5 in der Ausgabe Nr. 7–8/2025) aufgezeigt. «



### Die Serie Unternehmenskrisen

Wir befinden uns in einer Zeit grosser politischer, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen und Unsicherheiten. Für deren erfolgreiche Bewältigung sind optimistische Unternehmer und starke Führungsteams mit nüchternen Bodenhaftung gefragt. Was passiert aber mit der Schaffenskraft, wenn das Unternehmen finanziell in die Ecke gedrängt wird und trotz aller Bemühungen keine nachhaltige Verbesserung absehbar ist? Wie gelingt dem Unternehmen in einer fortgeschrittenen finanziellen Krise der ersehnte Befreiungsschlag? In den Ausgaben 2025 des «KMU-Magazin» werden wir das Thema Unternehmenskrise, Turn-around, Restrukturierung und Sanierung umfassend behandeln. Es ist eine achtteilige Artikelserie zu verschiedenen Aspekten der Prävention, Erkennung und Bewältigung von lähmenden bis akuten Unternehmenskrisen geplant (siehe Übersicht in Abb. 2). Wir beleuchten Ursachen und beurteilen beeinflussbare und nicht beeinflussbare Dynamiken. Wir diskutieren die rechtlichen Rahmenbedingungen, bringen Denkanstösse ein und liefern Ideen für frische Lösungsansätze.



### Serie: Unternehmenskrisen

01–02/25	Auslegeordnung: Ursachen und Symptome einer Unternehmenskrise
03/25	Situationsanalyse: Investieren, liquidieren oder auflösen?
04–05/25	Turnaround I: Das Konzept
<b>06/25</b>	<b>Turnaround II: Erfolgsfaktoren zur Umsetzung</b>
07–08/25	Die Vision: Umsetzung in kleinen Schritten
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 Technologie-management (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