

Dr. Bo Arpi und Dr. Winfried Hartweck:

"Erfolgreiche Turnarounds: 10 Schlüsselschritte und 10 entscheidende Erfolgsfaktoren"

Erfolgreiche Turnarounds sind keine Selbstverständlichkeit und Fehlschläge sind leider sehr häufig. Sie lassen sich jedoch vermeiden, wenn einige pragmatische Grundprinzipien beachtet werden, die sich in vielen erfolgreichen internationalen Turnarounds bewährt haben. Die Ziele eines erfolgreichen Turnarounds, nämlich eine kritische Firmensituation, wie z.B. große Verluste, schnell zu beseitigen, vorhandenen Potentiale zu realisieren und eine Sicherung der Zukunft, könnten eigentlich in den meisten Fällen erreicht werden. Aber nur wenn wichtige Schlüsselschritte und Erfolgsfaktoren beachtet werden, so wie sie sich in der jahrzehntelangen Praxis der Autoren herausgebildet haben. Hierbei sind Erfahrungen von Turnarounds innerhalb vieler Branchen und Länder ausgewertet worden.

I. Was ist Turnaround Management?

In der Öffentlichkeit wird der Begriff Turnaround Management oft mit solch unangenehmen Maßnahmen wie "Schlankheitskur", "überflüssigen Ballast abwerfen" und "Restrukturierung" assoziiert, Maßnahmen die sich generell nur auf kurzfristigen Ziele beziehen, wie z.B. Reduzierung der Mitarbeiterschaft. Dabei wird vergessen, daß Turnaround Management auch bedeutet, die Voraussetzungen für eine neue erfolgreiche Zukunft des in der Krise befindlichen Unternehmens zu schaffen.

In der Praxis hat sich eine zweidimensionale Definition bewährt:

"Turnaround Management ist die systematische und schnelle Umsetzung eines Paketes teilweise recht radikaler Aktionen, um eine ernsthaft unprofitable Situation zu korrigieren." Diese Aktionen sind angebracht, um eine Firma mit großen finanziellen Schwierigkeiten vor einer drohenden Pleite zu bewahren, oder um sicherzustellen, daß eine kränkelnde Firma erst gar nicht in solch eine extreme Situation kommt.

"Turnaround Management ist auch, ein Konzept zu erarbeiten, mit dessen Umsetzung die langfristig profitable Zukunft einer Firma gesichert ist." Dies erfordert in der Regel eine neue Definition der zukünftigen Mission der Firma und ihres Kerngeschäftsbereiches. Der entsprechende "Entwurf für die zukünftige Firma" könnte nicht nur zu einem Verkauf von peripheren Unternehmensteilen und Aktivitäten führen, sondern auch zu einer gleichzeitigen Verstärkung des "Kerngeschäftsbereiches", für den man sich als zukünftiges Rückrad der Firma entschieden hat und mit dem man eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit erreichen will.

II. Zehn wichtige Schritte und ihre chronologische Reihenfolge

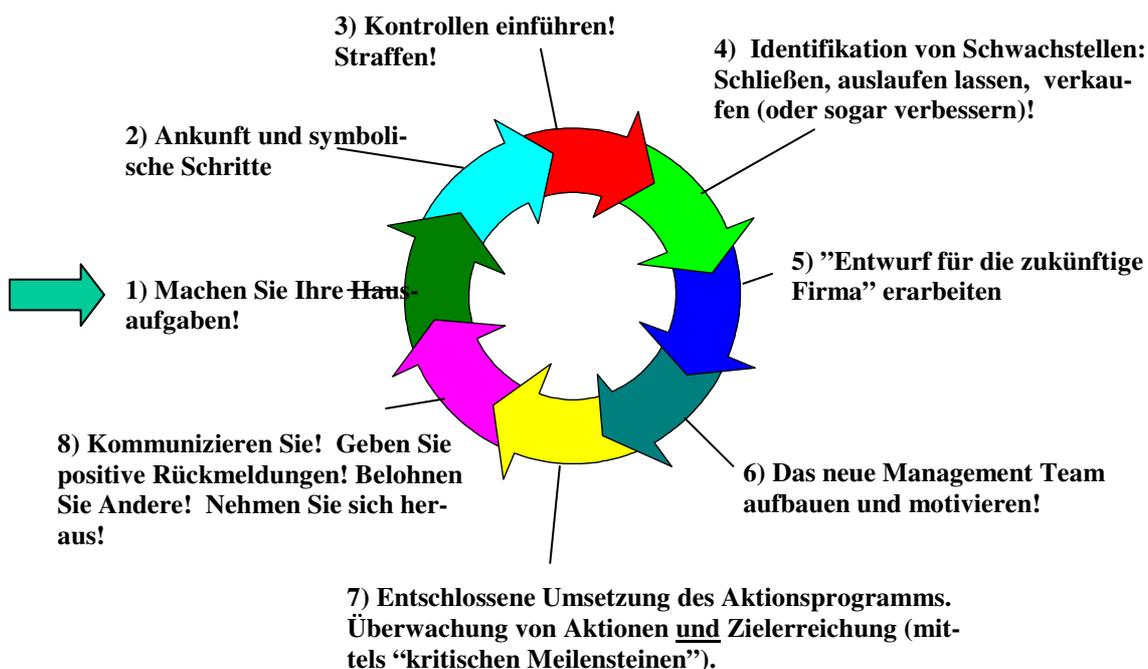
Turnaround Management ist sicherlich die anstrengendste aller Managementaufgaben. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die kränkelnde Firma hat weder Zeit noch Geld. Typischerweise ist die Firma nicht mit einem Überfluß an guten Managern gesegnet, und es besteht ein erschreckender Mangel an Ideen und Glauben an die Zukunft der Firma. Die Mitarbeiter sind

desillusioniert und haben Angst. Von Kooperation und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Mitarbeitern sind nur noch hinterhältige Schuldzuweisungen übrig geblieben. Der Turnaround Manager muß jedoch in einem solchen internen Umfeld in der Lage sein effektiv zu arbeiten, und zur gleichen Zeit externe Interessengruppen wie Banken, Inhaber, Zulieferer und Kunden von der Zukunft der Firma überzeugen. Wie geht er solch einen entmutigende Aufgabe an?

Die genauen Schritte - sowie ihre Reihenfolge - sind abhängig von der Situation der Firma, ihrer Größe, der Industrie, der Eigentümerstruktur, etc., aber auch vom persönlichen Stil des Turnaround Managers, seiner Glaubwürdigkeit und seinen Präferenzen. (Der eigene persönliche Stil sollte gefestigt sein, und der Turnaround Manager sollte nicht versuchen Stil und Methoden von charismatischen Persönlichkeiten wie z.B. Lee Iacocca zu kopieren.)

Charakteristisch für die meisten Turnarounds sind zehn Schritte und die darin eingeschlossenen Maßnahmen mit denen sich ein Turnaround – Projekt strukturieren läßt:

”Das Turnaround Rad”



- 1) *Hausaufgaben machen!* Damit ist gemeint, daß der Turnaround Manager bevor er überhaupt die kranke Firma betritt, sich ein umfassendes Bild über den aktuellen Zustand der Firma und die Ursachen dafür macht. Die Wichtigkeit einer sorgfältigen Vorbereitung und die dafür erforderliche Zeit wird oft genug unterschätzt.
- 2) Die "*Ankunft*" (könnte auch beschrieben werden als "Den Truppen entgegentreten" oder "Die Zügel in die Hand nehmen") bezeichnet den wichtigen Moment wenn der Turnaround Manager (scharf beobachtet!) zum erstenmal das Unternehmen betritt. Vermittelt er den Eindruck, daß er es schaffen kann? Was sind seine ersten Äußerungen, seine ersten

Entscheidungen. Von großer Bedeutung sind Signale mit symbolischem Wert, die den Mitarbeitern verdeutlichen, daß eine neue Zeit angebrochen ist

- 3) "*Kontrollen einführen*" bezeichnet die Straffung der finanziellen und operativen Kontrollen (nicht zuletzt um den Cash Flow zu verbessern), aber auch andere restriktive Maßnahmen, um die gesamte Organisation der schwierigen Lage der Firma anzupassen. Auch außergewöhnliche Maßnahmen sind gerechtfertigt und undiszipliniertes Verhalten darf nicht länger toleriert werden.
- 4) "*Identifikation von Schwachstellen*" bedarf eigentlich keiner Erklärung. Schnellstmögliche Identifikation von unprofitablen Bereichen und die Umsetzung geeigneter Gegenmaßnahmen ist der Bereich in dem der Turnaround – Manager seine Fähigkeiten zuerst unter Beweis stellen muß. Dies gilt auch für die Schließung oder den Verkauf von einzelnen Geschäftseinheiten oder Randaktivitäten. Der Sinn und Zweck: Die wenigen vorhandenen Firmenressourcen zu schonen oder bessere Verwendung dafür zu finden.
- 5) *Einen "Entwurf für die zukünftige Firma" zu erarbeiten* ist das Gegenteil von zerschlagen, zurückschrauben oder "die Firmengeschichte vernichten". Während der Entwurfsphase werden die zukünftigen Hauptgeschäftsfelder identifiziert und strukturiert, ebenso wie das zukünftige Geschäftsmodell. Es wird die Frage beantwortet mit welchen Wettbewerbsvorteilen man nach der Krise erfolgreich sein will. Die dazu gehörige Strategie (d.h. die notwendigen breit angelegten Maßnahmen) wird detailliert beschrieben. Das Zukunftskonzept und die Strategie müssen auf breiter Basis der Belegschaft überzeugend vermittelt werden. Gleichsam als neuer „ Firmenmarsch“ sollen sie dafür sorgen, daß alle Mitarbeiter in zügigem Gleichschritt in eine bessere Zukunft marschieren.
- 6) "*Das zukünftige Managementteam aufbauen und motivieren*" ist auch ein Schlüssel für langfristigen Erfolg. Der Turnaround Manager sollte frühzeitig an diese Aufgabe herangehen, denn nach ein bis zwei Jahren, wenn die Turnaround – Arbeit getan ist, muß eine neue und gut funktionierende Führungsriege vor Ort etabliert sein.
- 7) Nur die hartnäckige und entschlossene Umsetzung der Maßnahmenkataloge (**mit** der Organisation, nicht **gegen** die Organisation) kann sicherstellen , daß aus einer **Vision** eines Zukunftskonzeptes, innerhalb des vereinbarten Zeit- und Kostenrahmens, auch **Realität** wird. Die genaue Überwachung, daß Aktionen zur vorgegebenen Zeit initiiert werden und Ziele pünktlich erreicht werden, ist von grundlegender Wichtigkeit für den Erfolg des Turnarounds.
- 8) "*Positive Rückmeldung über den erzielten Fortschritt*" ist essentiell für die Aufrechterhaltung der Motivation. Turnarounds dürfen nie ein Geheimnis sein, nicht innerhalb der externen Interessengruppen und auch nicht innerhalb der Belegschaft. Deshalb sollten nie gezögert werden, den Fortschritt bis dato offen zu kommunizieren.
- 9) „*Großzügiges Lob*“ und andere psychologische Belohnungen für gute Arbeit, ob nun für eine Gruppe oder ein Individuum, sollten immer gewährt werden. Solche Rückmeldungen sind ein mächtiger Motivator in einer kranken Firma die schnelle Veränderung braucht.

10) *Verlassen Sie die Firma wenn der Turnaround Auftrag ausgeführt ist*, auch wenn Sie noch gerne bleiben würden! Lee Iacocca hat das nicht getan und ist zu lange in der obersten Position bei Chrysler geblieben. Dementsprechend war die Firma nach sechs Jahren erneut in Schwierigkeiten geraten und ein zweiter dramatischer Turnaround war von Nöten, dieses Mal durchgeführt von Robert A. Lutz und Robert Eaton (wie beschrieben im Buch von Lutz "*Guts*", John Wiley & Sons, 1988).

Interessierte Leser können weitere Informationen und viele nachdenklich stimmende Beispiele im Buch "*International Turnaround Management*" von Bo Arpi und Per Wejke (376 Seiten, MacMillan Press, London, 1999, ISBN 0-333-79425-7) erhalten. Das Buch wird zur Zeit ins Deutsche übersetzt.

III. Zehn entscheidende Elemente für den Turnaround Erfolg

Die Aufgabe eines Turnaround Managers ist nicht notwendigerweise "zerschlagen und schließen", sondern *etwas aufzubauen, das über die Zeit Bestand haben wird*. Erfolgreiche Turnaround –Manager verbinden die Fähigkeit der strengsten Kostendisziplin mit der Fähigkeit zukunftsfähige Aktivitäten aufzubauen.

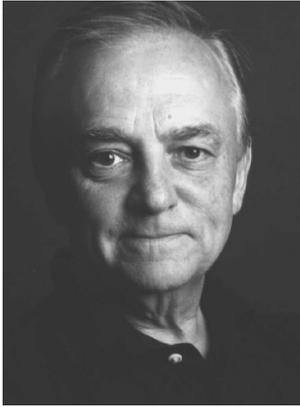
- a) Zugegebenermaßen müssen Sie als Turnaround- Manager manchmal wie ein "erleuchteter Diktator" agieren, wenn Sie zuerst in die Firma kommen. Jedoch, wenn Sie die Firma wieder verlassen, *muss dort ein vollständig funktionierendes Managementteam existieren*. Anderenfalls werden die erzielte Resultate keinen Bestand haben.
- b) Sowohl die Mitarbeiter als auch andere Interessengruppen (Banken, Inhaber, Lieferanten, Kunden, etc.) müssen von Ihnen *davon überzeugen werden, dass die Firma tatsächlich noch zu retten ist*. Wenn Sie diese Überzeugung nicht kommunizieren können, werden die besten Mitarbeiter bald die Firma verlassen und die Bank wird die Kredite kündigen. Was der Turnaround Manager braucht ist die volle Unterstützung aller Interessengruppen anstatt dass er miterlebt, wie entscheidende Leistungsträger und Organisationen das offensichtlich sinkende Schiff verlassen.
- c) *Sie müssen ehrlich sein*. Sagen Sie der Belegschaft nie, dass keine wichtigen und drastischen Veränderungen gemacht werden in der Hoffnung sie zu beruhigen! Die Notwendigkeit für schnelle und dramatische Veränderungen ist der eigentliche Grund warum der Turnaround Manager überhaupt da ist. Lügen beruhigt niemanden. Mitarbeiter oder andere Interessengruppen wissen meistens, dass die Firma ernste Probleme hat. Die Aufgabe des Turnaround Managers ist nie vorzugeben, dass es keine Probleme gibt, sondern alle davon zu überzeugen, dass diese Probleme gelöst werden können, wenn auch nur mit einem gemeinsamen, großen und nachhaltigen Aufwand.
- d) *Sie müssen schnell und entschieden agieren*. In einer kranken Firma bleibt keine Zeit für lähmende Analysen. Die Menschen erwarten starke Führung, und der negative Cash Flow der Firma könnte Sie zwingen, sie schnell durchzugreifen.
- e) *Sie brauchen mehr als nur ein überzeugendes "Zukunftskonzept der Firma"*. Die *Haupt-eigenschaften des Entwurfs müssen auch innerhalb der Firma effektiv kommuniziert werden*. Wenn Mitarbeiter in der Firma nicht wissen, wo die Firma hingehet und wie sie sich am besten einbringen können, werden die großen Ziele, die von der Unternehmensführung festgelegt wurden, aller Wahrscheinlichkeit nach nicht erreicht werden.
- f) *Machen Sie es einfach!* Der durchschnittliche Mitarbeiter braucht nicht Ihren sehr detaillierten Plan und Ihre Computer Simulationen. Was Mitarbeiter brauchen ist eine vereinfachte Version Ihres Plans. Sie brauchen einen "Firmenmarsch" das ihnen hilft, sich gemeinsam und zügig im Gleichschritt in die richtige Richtung zu bewegen. Natürlich müssen die Mitarbeiter auch an Ihre Fähigkeit als erfahrender Turnaround Manager glauben sowie an ihre eigene Fähigkeit, Veränderungen zu fördern und durchzuführen.
- g) *Erklären Sie was Sie tun und warum*. Zeigen Sie wie die Aktionen die Sie jetzt einleiten die Firma den vereinbarten und wichtigen Zielen näher bringt. Die Mitarbeiter werden daraufhin Ihre Maßnahmen eher verstehen und akzeptieren.

- h) Während die Organisation sich neu formiert und auf Ihre Maßnahmen reagiert, *delegieren Sie weitere notwendige Managementaufgaben an untere organisatorische Ebenen*. Gleichzeitig mit zunehmender Delegation erhöhen Sie die Kontrollen, so, daß keine Ziele und Zeitvorgaben wegen eines ungewöhnlichen Maßes an Delegation nicht erreicht werden. Erhöhte Delegation ist ein wirkungsvolles Managementwerkzeug. Es darf jedoch zu keinem Zeitpunkt vergessen werden, wer die Verantwortung für den erfolgreichen Turnaround trägt.
- i) Ein letzter entscheidender Faktor, den es lohnt hier zu diskutieren ist, wie der Erfolg des Turnaround Managers mit seinem Honorar zusammenhängt. Die Autoren sind der Meinung, dass der Einsatz eines Turnaround Managers keine zusätzliche finanzielle Belastung für das Unternehmen sein sollte. Er muß sich selbst bezahlen aus erzielten Ergebnisverbesserungen. Damit sollte das Honorar zu seinem überwiegenden Teil an den Erfolg des Turnarounds gekoppelt sein. Ansonsten sollte die Firma nur mit im Zusammenhang mit dem Turnaround anfallenden Kosten belastet werden. Mit dieser einfachen Honorarstruktur *gibt es keine Interessenkonflikte zwischen der Firma und dem Turnaround Manager* und es gibt keine versteckten Kosten. Alle Beteiligten werden danach streben das Unternehmen schnellst möglich aus der Krise zu führen.

In diesem Zusammenhang muß auch noch auf einen weiteren wichtigen Punkt hingewiesen werden. Das letzte was ein Unternehmen in der akuten Krise braucht, ist eine große Zahl von Unternehmensberatern, die eine Vielzahl von Analysen und Charts produzieren und damit die finanziellen und personellen Ressourcen der kranken Firma zusätzlich belasten. Professionelle Turnaround Manager arbeiten in kleinen Teams und sind umsetzungsorientiert.

In diesem Artikel haben wir die chronologischen Schritte einer typischen Turnaround Situation angeführt. Wir haben auch zehn Schlüsselfaktoren hervorgehoben, die für den Erfolg der Turnaround Operation von größter Wichtigkeit sind.

Die vorstehend beschriebenen Erfolgskriterien werden, obwohl sie alle einleuchtend und einfach zu verstehen sind, oft vernachlässigt. Demzufolge erfüllen 80 % aller Turnarounds nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Dies gilt auch für die spektakulären, grenzübergreifenden Super-Zusammenschlüsse, die "Cross-Border Mega Mergers". Warum sie meistens nicht funktionieren, und meistens sogar katastrophal durchfallen, wollen wir in einem späteren Artikel aufzeigen. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf mehreren repräsentativen Fallstudien, die wir in enger Zusammenarbeit mit dem Turnaround Management Institute in Brüssel umfassend analysiert haben.



Die beiden Autoren und ihr Hintergrund

Dr. Bo Arpi hatte Positionen als Professor der Betriebswirtschaft in drei verschiedenen Ländern inne, inklusive den USA. Weiterhin hat er leitende Schlüsselpositionen innerhalb großer multinationaler Konzerne besetzt, unter anderem seiner Aufgabe als Vice President der Volvo Gruppe. Seit 25 Jahren leitet Herr Dr. Arpi eine in Brüssel basierte Top Managementberatung, mit Aktivitäten in acht Ländern und nahezu 40 verschiedenen Industrien. Zu seinen Veröffentlichungen zählen sechs Fachbücher, von denen das letzte, "International Turnaround Management", 1999 im MacMillan Verlag in London erschienen ist.

Dr. Winfried Hartweck hat über 20 Jahre Erfahrung im Turnaround von deutschen und internationalen mittelständischen Unternehmen und dem Start-up von neuen Unternehmungen. Er hat wichtige Schlüsselfunktionen wie Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender in einer Anzahl verschiedener Industrien besetzt, inklusive Engineering, Anlagenbau, Nahrungsmittel und Medien. Zusammen repräsentieren Dr. Hartweck und Dr. Arpi fast 50 Jahre solide Turnaround Erfahrung.