

**Peter Faulhaber
Nobert Landwehr
Hans-Joachim Grabow**

TURNAROUND- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

**Umbruchphasen nutzen –
neue Stärken entwickeln**

4., aktualisierte und erweiterte
Auflage des Standardwerks

Inhalt

Vorwort zur vierten Auflage 13

Teil I
Einführung 15

Kapitel 1: Grundlagen und Phasen des Turnarounds 17

Das tödliche Prinzip Hoffnung 17
Mit offenen Augen in die Existenzkrise 18
Die vier Phasen des Turnarounds 20
 Die Crash-Phase 21
 Die Einleitung des Turnarounds 21
 Die Realisierung der Konzepte 21
 Die Konsolidierung des Unternehmens 22
Die Säulen des Erfolgs 22
Thesen und Provokationen 24

Teil II
Sofortmaßnahmen 25

Kapitel 2: Liquiditätsmanagement 27

Der Fall Cashless 27
 Die Angst des Buchhalters vor der Mahnung 27
 In fünf Tagen zum umfassenden Finanzplan 28
 In der Todesspirale der Illiquidität 30
 Liquiditätsmanagement: Die Rettung in letzter Sekunde 32
 Weg mit den stillen Reserven 32
 Auf der Suche nach Geld 34
Die Bedeutung der Liquiditätssicherung 38
 Typ A: Trügerische Sicherheit 39

<i>Typ B: Äußerste Anspannung</i>	39
<i>Typ C: Definitive Zahlungsunfähigkeit</i>	40
<i>Typ D: Periodische Illiquidität/Zahlungsstockung</i>	40
Methodik des Liquiditätsmanagements	41
<i>Der Aufbau eines Liquiditätsplans</i>	41
<i>Die Organisation des täglichen Cash-Managements</i>	43
<i>Liquiditätsschöpfende Maßnahmen</i>	45
Fahrplan für das Liquiditätsmanagement	47
Barrieren und Hindernisse eines erfolgreichen Liquiditätsmanagements	48
Thesen und Provokationen	49
 Kapitel 3: Das Moratorium	 51
Die Cash-Drain AG	51
Das Moratorium: Viel zitiert und missverstanden	53
<i>Vorsicht – Illiquidität?!</i>	53
<i>Hilfs- und Begleitmaßnahmen</i>	54
<i>Moratoriumsdauer</i>	55
<i>Wer kann stunden? – Die anderen Moratoriumsgläubiger</i>	56
Das Moratorium mit den Lieferanten des Unternehmens	59
<i>Die Vorbereitung des Moratoriums</i>	59
<i>Die Verhandlungen mit den Lieferanten</i>	60
<i>Kreditoren, Kreditversicherer und Banken</i>	63
<i>Alternative Insolvenzplan?!</i>	64
<i>Die Nachwirkungen</i>	64
 Teil III	
Die Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround	 65
 Kapitel 4: Die Suche nach den Turnaround-Hebeln – Von der Analyse zum Konzept	 67
Ein verhängnisvoller Trugschluss	67
Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept	69
Zeit als Erfolgsfaktor: Konzepterstellung in wenigen Wochen	71
<i>Stufe 1: Unternehmensentwicklung</i>	72
<i>Stufe 2: Stellung im Branchenvergleich</i>	77
<i>Stufe 3: Werterzeuger versus Wertvernichter</i>	78

<i>Stufe 4: Markt- und Wettbewerbschancen</i>	88
<i>Stufe 5: Kernprozesse und Kernfunktionen</i>	96
<i>Stufe 6: Kostenchancen</i>	101
<i>Stufe 7: Managementpotenziale</i>	103
<i>Stufe 8: Konzept und Planung</i>	109
Thesen und Provokationen	114
Kapitel 5: Führung und Steuerung im Turnaround	116
Schnelle und wirksame Umsetzung sicherstellen	116
Führung entscheidet!	117
<i>Das Turnaround-Team</i>	117
<i>Die Teammitglieder</i>	119
<i>Der Turnarounder</i>	121
<i>Führen durch Projektmanagement: Schnelle Erfolge zählen</i>	124
Das Unerwartete managen!	126
<i>Wenn die Signale verhallen</i>	126
<i>Chancen und Risiken managen – strategisch und operativ</i>	127
<i>Die Augen-Auf-GmbH: Gefahr erkannt, Krise gebannt</i>	129
<i>Strategische Früherkennung: Das Charisma des Turnarounds</i>	131
Kapitel 6: Kommunikation im Turnaround	134
Kommunikation: Ein Instrument mit Tücken	134
<i>Offenheit und Kreativität</i>	135
<i>Die Wahl des Zeitpunktes</i>	136
Kommunikation vor dem Turnaround	138
<i>Die Situation ist da</i>	139
<i>Das Turnaround-Team kommt</i>	140
<i>Die Chance der Offenheit</i>	141
<i>Gemeinsam Schritt für Schritt</i>	143
<i>Riskante Bestandsaufnahme</i>	143
Kommunikation in und nach dem Turnaround	145
<i>Durch Ziele motivieren</i>	145
<i>Gefährliche Sackgasse</i>	146
<i>Differenziert kommunizieren</i>	147
<i>Das Kommunikationskonzept: Wem wann was sagen?</i>	148
<i>Führen durch Kommunikation</i>	149
<i>Kommunikation mit den Stakeholdern</i>	151
Kernfaktoren der Turnaround-Kommunikation	153

Teil IV	
Prozesse und Funktionen im Turnaround	155
Kapitel 7: Steigerung der Ertragskraft – Die kundenorientierte Prozessorganisation	157
Die Archetyp AG	157
Effizienzreserven in der Organisation heben – aber wie?	158
Von der aufbauorientierten Organisation zum kundenorientierten Prozess	159
Redesign der Organisation: Von der Analyse zum Konzept	161
<i>Schritt 1: Ermitteln der Leistungsprozesse</i>	161
<i>Schritt 2: Quantifizierung der Prozessaktivitäten</i>	162
<i>Schritt 3: Redesign der Organisation</i>	165
Selbst das beste Konzept ist nichts ohne erfolgreiche Umsetzung	167
Thesen und Provokationen	168
Kapitel 8: Im Handel liegt Segen – im Einkauf der Gewinn	170
Die Klüngel KG	170
<i>Lustreise nach China</i>	172
<i>Einkauf: Ein unterschätzter Hebel im Turnaround</i>	173
Turnaround-Instrumente im Einkauf	175
<i>Konditionsverbesserungen</i>	176
<i>Bündelung von Lieferanten</i>	177
<i>Einsparungen durch Outsourcing</i>	178
<i>Neuausrichtung der internen Kommunikation</i>	180
<i>International beschaffen</i>	181
<i>Veränderungen in der Herstellung</i>	185
Vorgehensweise beim Turnaround im Einkauf	186
<i>Von der Analyse zur Strategie</i>	187
<i>Der Beschaffungsmarkt in Krisenzeiten</i>	189
Kapitel 9: Nicht dem Angler muss der Wurm schmecken ... Turnaround im Vertrieb	191
Die Komplex GmbH	191
Sechs Turnaround-Hebel im Vertrieb	193
Der richtige Wurm, die richtigen Fische: Neuausrichtung der Vertriebsstrategie	195
Angeln lernen: Redesign der Abläufe	198

Angeln muss man können: Qualifikation der Vertriebsmannschaft . . .	200
Der Kopf des Fisches und der Kopf der Fischer: Neuausrichtung der Vertriebsführung	200
Auch der Angler will essen: Effektive Anreizsysteme	202
Anglerlatein – oder die Optimierung der vertrieblichen Informations- systeme	204
Die virtuelle Angel, der reale Fisch: Vertrieb über Internet	206
Komplex GmbH: Das Resultat	206
Thesen und Provokationen	207

**Kapitel 10: Ohne Reserven effizient produzieren –
Turnaround in der Fertigung 208**

Die Strukturlos GmbH	208
<i>Lageeinschätzung und Potenzialanalyse</i>	209
<i>Fünf Turnaround-Hebel in der Produktion</i>	210
Produktionsplanung: Damit alles fließt	212
<i>Der prozessorientierte Wertschöpfungsansatz</i>	213
<i>Produktionscontrolling: Die Basis für Planung und Steuerung</i>	216
<i>Kapazitätsplanung: Maschinen und Personal auslasten</i>	217
Restrukturierung in der Produktion	220
<i>Das Kennzahlen-Cockpit</i>	221
<i>Neuanfang in der Produktion</i>	224
Integration in die Wertschöpfungskette	229
<i>Einbindung produktionsnaher Bereiche</i>	229
<i>Zwischen Einkauf und Vertrieb</i>	231
Thesen und Provokationen	232

**Kapitel 11: Zwischen Einzelkündigung und Massen-
entlassung – Der Turnaround im Personalbereich 234**

Die Juristen sind gefragt	234
Die Methusalix GmbH	234
Der Wirtschaftsausschuss	236
Der Interessenausgleich	237
Der Sozialplan	238
<i>Grenze der Zumutbarkeit</i>	239
<i>Zahlenspiele</i>	240
Einzelkündigung und Massenentlassung	242
<i>Sozialauswahl</i>	243
<i>Die eigentliche Massenentlassung</i>	245

<i>Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften</i>	246
<i>Anhörung des Betriebsrats</i>	247
Die Outsourcing-Falle	248
Der Feigling	249

Kapitel 12: Wieviel sind die Kunden bereit zu zahlen –

Pricing im Turnaround	250
Verschenkte Gewinne	250
<i>Das Gewinnzuschlagsverfahren: Ein riskantes Spiel</i>	252
<i>Sondervereinbarungen und Intransparenz: Tickende Zeitbomben</i> ..	253
<i>Das Pricing-Ziel im Turnaround: Preispotenziale nutzen</i>	254
Die Preisentscheidung treffen	255
<i>Element 1: Die Preis-Leistungs-Positionierung</i>	255
<i>Element 2: Ausrichtung am Wettbewerb</i>	256
<i>Element 3: Ausrichtung am Produktlebenszyklus – Preisermittlung durch Conjoint-Analyse</i>	257
Den Preisprozess im Unternehmen verankern	263
<i>Pricing in sechs Prozessschritten</i>	264
<i>Preisdurchsetzung: Eine hohe Anforderung an den Vertrieb</i>	265
<i>Kontrolle und Steuerung des Preissystems</i>	266
Quick-Wins im Turnaround	267

Kapitel 13: Mergers & Acquisitions im Turnaround

Deleveraging: Der Verkauf der Kronjuwelen	270
Buyouts: Der Verkauf von Unternehmensteilen	271
Strategische Zukäufe	272
Tafelsilber und Hausmüll	272
<i>Das Abwägen der Interessen</i>	273
<i>Die »Alt-Gesellschafter«</i>	275
<i>Risikovorbeugung</i>	276
<i>Die anderen Stakeholder</i>	278
Unternehmenswerte und Preis poker: Bewertungsfragen	279
Im Insolvenzverfahren billiger?: Die Fehlspekulation	282
Der M & A-Prozess im Turnaround	284
<i>Phase 1: Zielkorridore definieren</i>	285
<i>Phase 2: Potenzielle Partner identifizieren und einschätzen</i>	286
<i>Phase 3: Potenzielle Partner ansprechen</i>	288
<i>Phase 4: Prüfen und Verhandeln</i>	290
<i>Phase 5: Verträge schließen</i>	291

<i>Phase 6: Integration sicherstellen</i>	292
Die gefährlichsten Fallen und Stolpersteine	292

Teil V

Der Blick nach vorne	295
-----------------------------------	-----

Kapitel 14: Konsolidierung und Wachstum –

Die zwei Seiten der Turnaround-Medaille	297
--	-----

Erst erfolgreich – und dann doch gescheitert	297
--	-----

Der nachhaltige Turnaround	298
----------------------------------	-----

Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Dynamik AG (2000 bis 2004)	298
--	-----

<i>Weichenstellung für profitables Wachstum</i>	299
---	-----

<i>Durchstarten mit motivierten Mitarbeitern</i>	300
--	-----

Die vier Pfade des profitablen Wachstums	301
--	-----

Pfad 1: Ausschöpfung des Kerngeschäfts	304
--	-----

<i>Win-win-Lösungen durch Wertschöpfungspartnerschaften</i>	305
---	-----

<i>Wertorientierte Preis- und Servicestrategien</i>	307
---	-----

Pfad 2: Erweiterung des Kerngeschäfts	308
---	-----

<i>Die Wiederentdeckung der »hidden customers«</i>	308
--	-----

<i>Der Export: Ein riesiges Potenzial für Neukunden</i>	310
---	-----

Pfad 3: Erschließung neuer Anwendungsfelder	313
---	-----

<i>Systematische Entwicklung von Produktinnovationen</i>	314
--	-----

<i>Regeln für gelungene Produktinnovationen</i>	316
---	-----

Pfad 4: Eroberung neuer Segmente	317
--	-----

Kapitel 15: Erfolgreich führen in der Rezession –

Die wesentlichen Dinge richtig und schnell tun!	320
--	-----

Register	322
-----------------------	-----

Vorwort zur vierten Auflage

Das Erscheinen dieser vierten aktualisierten und erweiterten Auflage fällt in einen Zeitraum, in dem viele Unternehmenslenker vor der Aufgabe stehen, den Turnaround ihres Unternehmens aktiv zu bewältigen. Von der weltweiten Wirtschaftskrise ist nahezu jedes Unternehmen in seiner Entwicklung direkt oder indirekt betroffen – setzt sich dieser Trend ungebremst fort, werden viele weitere Unternehmen in ihrer Existenz bedroht.

Als Ausweg bleibt verantwortlichen Unternehmenslenkern dann nur noch der Turnaround. In dem hier verstandenen Sinn ist »Turnaround« die – möglichst schnelle – Wende des Unternehmens auf Erfolgskurs. Kosten unter Kontrolle zu halten und zu managen ist hierbei die eine Seite, gezielt nachhaltiges Wachstum zu generieren die andere. Beides zu vereinen ist die hohe Kunst des Turnarounds – und verlangt den Unternehmenslenkern unter enormem Zeitdruck viel ab. Gleichzeitig belastet diese Situation Manager, Vorstände und Aufsichtsräte mit steigenden Haftungsrisiken, insbesondere in der Rezession.

Wir wollen Managern und Unternehmenslenkern zeigen, wie man solche Turnaround-Situationen frühzeitig erkennt, Risiken managt, Chancen nutzt und damit die Krise übersteht. Neben den Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssteuerung gehören hierzu die Erarbeitung eines praktikablen und überzeugenden Turnaround-Konzeptes, die erfolgreiche und klare Krisenkommunikation und vor allem die schnelle und wirkungsvolle Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen. Der Leser profitiert hierbei von unseren Erfahrungen aus über 500 Turnaround-Projekten.

Gegenüber der vorherigen Auflage haben wir unseren weiter gewachsenen Wissens- und Erfahrungsschatz in die Überarbeitung der bestehenden Kapitel eingebracht. Mit einem Kapitel über Pricing im Turnaround und einem weiteren Kapitel über Wachstum im oder aus dem Turnaround sind zwei wichtige Themen hinzugekommen.

Schon seit der Auflage gilt unser Buch als das Standardwerk für wirkungsvolles Management von Umbruch- und Turnaround-Phasen. Die erfahrenen deutschen Krisen- und Sanierungsspezialisten und Gründer von

Struktur Management Partner, Peter Faulhaber und Norbert Landwehr, begründeten das Buch 1996. Die darin vorgestellten Konzepte und Erfahrungsberichte entwickelten sich rasch zum Standard für das Turnaround-Management im deutschsprachigen Raum.

Diese aktualisierte und erweiterte Auflage ist wie bereits in den Vorjahren Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit. Unseren Partnern Georgiy Mikhaylov und Markus Leicher möchten wir stellvertretend für alle mitwirkenden Kollegen von Struktur Management Partner und Himmelsbach, Achsnik und Kollegen für ihre Beiträge und durchaus kritischen Anmerkungen danken. Ohne die Unterstützung wäre diese neue vierte Auflage nicht entstanden.

Köln im Mai 2009

Peter Faulhaber und H.-Joachim Grabow