

changement!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

07
OKTOBER
2025

Zum „Was“ und „Wie“ der Erstellung zukunftsfähiger Turnaround-Konzepte



Sonderveröffentlichung
aus Heft 7/2025



Struktur
Management
Partner

THEMA

TURNAROUND

ANDERE RICHTUNG

Harald Linné hilft als ein CEO auf Zeit anderen Unternehmen, sich aus der Krise zu befreien. Im Interview sagt er, warum ein nachhaltiger Turnaround so schwierig ist und auf welche Kompetenzen es besonders ankommt. **17**

NEUE AUSRICHTUNG

Im Jahr 2023 kündigte Bosch an, das Produktgeschäft im Bereich Building Technologies zu verkaufen – eine große Veränderung für die über 4.300 Mitarbeitenden. Das Change Management war dabei entscheidend. **34**

ZENTRALE INHALTE

Ein Turnaround-Konzept ist von großer Bedeutung für jedes Unternehmen, das einer existenzbedrohenden Schieflage entgegenwirken will. Doch sein Inhalt ist nicht beliebig. Es sollte fünf zentrale Bausteine enthalten. **40**

Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept

Georgiy Michailov / Hans-Joachim Grabow / Benjamin Niethammer

Ein **Turnaround-Konzept** ist zentral für jedes Unternehmen, das einer existenzbedrohenden Schieflage entgegenwirken will. Die Umstände und Anforderungen, die bei seiner Entwicklung zu beachten sind, unterscheiden sich stark von einer klassischen Strategie- und Konzeptentwicklung in Phasen wirtschaftlicher Stabilität. Erfolgskritisch ist zudem, bereits in der Konzeptphase einige wenige Prinzipien anzuwenden, die auf Erkenntnissen des Change Managements und der Systemtheorie beruhen.

Zyklische Verläufe prägen seit jeher die Entwicklung von Unternehmen und ihrer Performance. Nur hat sich das Tempo der Auf- und Abs zuletzt spürbar erhöht. Dynamiken der viel beschriebenen VUKA-Welt, gekoppelt mit krisenhaften Entwicklungen, haben den Anpassungs- und Performance-Druck in den vergangenen Jahren weiter verstärkt.

„Die Liquiditätslage kurzfristig zu verbessern, ist Voraussetzung für das Überleben des Unternehmens.“

Für Führungskräfte ist die Frage nicht mehr, ob, sondern nur noch, wann sie tiefgreifende Veränderungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und finanziellen Stabilität ihres Unternehmens einleiten. Erfolgt ein solcher Umbau unter stabilen Rahmenbedingungen oder früh in einer Phase des Abschwungs, reden wir von einer **Transformation**.

Hat die Führung indes Warnsignale übersehen oder die Transformation nur halbherzig gestartet, droht eine **Ertrags- oder Liquiditätskrise**. Muss

ein Unternehmen tiefgreifende Veränderungen deshalb aus einer Schieflage heraus konzipieren, sprechen wir von einem **Turnaround**. Management-Vordenker **Gary Hamel** sagte einmal: „A turnaround is transformation tragically delayed.“

Basis für einen erfolgreichen Turnaround ist ein ganzheitliches Turnaround-Konzept. Im Folgenden werden wir die besonderen Umstände aufzeigen, unter denen es entwickelt werden muss, die Kernfragen darlegen, die es beantworten sollte, und erklären, welche Prinzipien für seine Erstellung entscheidend sind. Bei alldem ist stets zu bedenken: Ein Turnaround ist nur dann nachhaltig, wenn er den Wert für alle Stakeholder erneuert und mehr leistet, als nur kurzfristige Zahlen zu reparieren.

Die besonderen Umstände eines Turnarounds

Die krisenhaften Kontexte, in denen ein Turnaround-Konzept zu erstellen ist, weisen typischerweise **drei Merkmale** auf.

Erstens fehlt es an **Geld**. Umsatz und Profit sind rückläufig, die Liquiditätslage ist angespannt. Diese kurzfristig zu verbessern, ist Voraussetzung für das Überleben des Unternehmens und alle weiteren Maßnahmen. Transparenz über die Performance und insbesondere die Liquiditätsentwicklung sowie die Prüfung möglicher insolvenzrechtlicher Risiken sind dringend geboten.

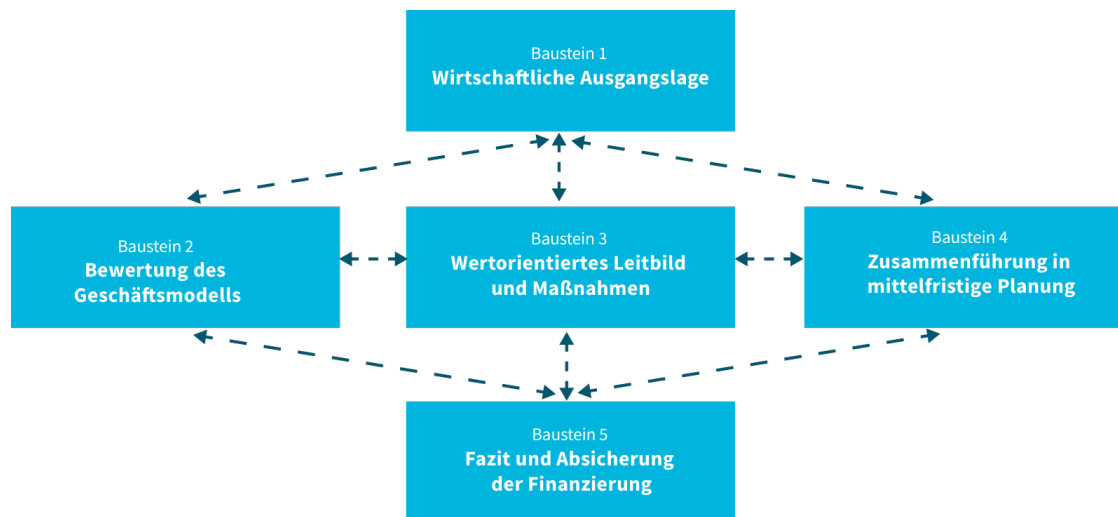


Abbildung 1: Die zentralen Bausteine eines Turnaround-Konzepts

Zweitens mangelt es meist an **Zeit**. Vor allem knappe Liquidität erfordert ein rasches Handeln des Managements. Dies ist auch der Grund, warum für die Erstellung eines Turnaround-Konzepts in der Regel nur 6 bis 8 Wochen zur Verfügung stehen.

Drittens hat häufig das **Vertrauen** gelitten. Die Unsicherheiten sind größer, neue Akteure – zum Beispiel Restrukturierungsspezialisten der Banken und Finanzierer – kommen ins Spiel. Sie fordern regelmäßig ein Turnaround-Konzept nach den Anforderungen des Standards IDW S 6, erstellt durch fachkundige Dritte. Auch intern ist das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit geschwächt. Im schlimmsten Fall geht es den Verantwortlichen mehr um die Zuweisung von Schuld als um die Suche nach Lösungen. Latente Konflikte brechen auf.

Die zentralen Bausteine eines Turnaround-Konzepts

Aufbau, Inhalte und Kernfragen eines Turnaround- respektive Sanierungskonzepts sind nicht beliebig, sondern orientieren sich an den Maßgaben des bereits erwähnten Standards **IDW S 6** sowie insbesondere an der höchstrichterlichen

Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH). Aus unserer Erfahrung lassen sich **fünf zentrale Bausteine** ableiten, innerhalb derer viele Fragen zu beantworten sind (siehe Abbildung 1).

Baustein 1 – Analyse der Ausgangslage

In Baustein 1 geht es um eine Standortbestimmung. Es gilt, das Stadium der Krise, deren Ursachen und die Entwicklung der Performance zu beschreiben. Wichtig sind die Analyse der operativen Kennzahlen, Liquidität und Finanzierung sowie ein Benchmarking zur Branche.

Baustein 2 – Bewertung des Geschäftsmodells

Baustein 2 umfasst die ganzheitliche Analyse und Bewertung des aktuellen Geschäfts- und Management-Modells. Nötig ist eine unerschrockene Bestandsaufnahme, aus der sich später die für den Turnaround nötigen Maßnahmen ableiten lassen. Schließlich soll dieser die Fähigkeit des Unternehmens, Werte zu erzeugen, wiederherstellen. Wer dabei nur an finanzielle Werte (Umsatz, Profitabilität und Ähnliches) denkt, greift zu kurz. Langfristig entscheiden gerade auch die Fähigkeit, sich ständig zu erneuern oder sozialpsychologische Werte (Freude der Kunden, Attraktivität als Arbeitgeber,

„Nötig ist eine unerschrockene Bestandsaufnahme, aus der sich die für den Turnaround nötigen Maßnahmen ableiten lassen.“

„Die Definition der Wertpositionierung ist zentral.“

Wertschätzung der Partner und so weiter) über den Erfolg.

Ausgangspunkt der Analyse ist es, ein tieferes Verständnis des Markts, des Wettbewerbs und der technologischen Entwicklung zu gewinnen, inklusive der jeweils wirkenden Dynamiken und der Nachfrage, die zu erwarten ist. Ein wichtiger Puzzlestein ist dabei die Bewertung der **relativen Wettbewerbsposition** aus Kundensicht. Um diese zu ermitteln, nutzen wir Umfragen, „Lead Customer Interviews“ oder Workshops mit dem Vertrieb. Wichtig sind darüber hinaus Checks des Status quo hinsichtlich ESG, Digitalisierung und Cybersecurity.

Baustein 3 – Entwicklung des Ziel- und Leitbilds

Bei Baustein 3 steht die Entwicklung eines Leit- und Zielbilds im Zentrum. Maßgabe muss sein, den Kunden einen Mehrwert zu bieten und sich als Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Kunst ist, ein Angebot zu machen, das tatsächlich ein Bedürfnis befriedigt – oder sogar erst schafft.

Das Zielbild konstituiert das Geschäftsmodell. Dieses ebnet den Weg, um die Ziele zu erreichen, und hilft nun, konkrete Maßnahmen zu definieren, wie das Anderssein realisiert werden kann – und zwar auf profitable Weise. Ein Turnaround sollte die Effizienz steigern und die Ursachen der aktuellen Krise beheben, zugleich aber die Weichen für nachhaltiges Wachstum in der Zukunft stellen.

SMP hat dafür den **Ansatz des wertorientierten Geschäftsmodells** entwickelt. Dieses gleicht einem „Wertkreislauf“ mit fünf Stufen:

- der **Wertpositionierung** (der Kundennutzen und die Marktdifferenzierung),
- dem **Wertangebot** (das Portfolio aus wertstiftenden Produkten und Services),
- der **Wertschöpfung** (die Prozesse und Materialien zur Herstellung des Portfolios),
- der **Wertabschöpfung** (durch ein systematisches, konsequentes Pricing) und
- der **Wertdisziplin** (Management, Governance, Steuerungssysteme).

Herauszuheben ist die **Wertpositionierung**: Sie ist das Bindeglied zwischen Zielbild und wertorientiertem Geschäftsmodell. Ihre Definition ist zen-

tral, sie muss stimmen, denn auf ihr bauen alle weiteren Stufen des Wertkreislaufs auf. Findet man auf die Frage, welcher Nutzen den Kunden künftig wichtig sein wird, eine Antwort, lässt sich ein Wertstrom erzeugen und aufrechterhalten.

Baustein 4 – Zusammenführung in eine mittelfristige Planung

Im Baustein 4 werden die bisherigen Ergebnisse in integrierte Planungsrechnungen überführt, die die überwiegend wahrscheinliche finanzielle Entwicklung aufzeigen. Aus diesen Berechnungen geht dann der Finanzierungsbedarf für die Sanierung hervor.

„Unternehmen, die nur sparen und nicht parallel investieren, verlieren ihre Zukunftsfähigkeit.“

Anforderungen und Erwartungen an die Belastbarkeit der Planungen sind im Turnaround besonders hoch. Es gilt, die Paradoxie zwischen Unvorhersehbarkeit der Zukunft und einer hohen Güte der Planung bestmöglich aufzulösen. Zu diesem Zweck verwenden wir Szenarien sowie Risiko- und Sensitivitätschecks mit einem Fokus auf die besonders kritischen Planungsannahmen.

Baustein 5 – Absicherung der Finanzierung

Baustein 5 beantwortet die übergeordnete Leitfrage, ob und unter welchen Voraussetzungen die Wiederherstellung der Wettbewerbs-, Rendite- und Refinanzierungsfähigkeit überwiegend wahrscheinlich ist und wie die Durchfinanzierung des Turnarounds gesichert werden kann.

Prinzipien für nachhaltige Turnaround-Konzepte

Neben den besonderen Umständen und den elementaren Bausteinen sollten Führungskräfte bei der Erstellung eines Turnaround-Konzepts einige zentrale Prinzipien im Blick behalten.

So reicht es in der dynamischen Welt von heute zum Beispiel nicht mehr, Turnaround-Konzepte rein kostenorientiert anzulegen. Zwar stehen am Anfang jedes Turnarounds weiter die Sicherung der Liquidität



Abbildung 2: Die drei Leitprinzipien für die Erstellung von Turnaround-Konzepten

(„Stop the bleeding“) und die konsequente Restrukturierung (inklusive Senkung der Kosten), doch schon nach 8 bis 12 Monaten – schneller als früher üblich – sollte das Management den Fokus auch auf die Weiterentwicklung der zentralen Geschäftsfelder richten.

Nötig ist eine **duale Restrukturierung**, bei der die strategische Erneuerung schon vor der (oder parallel zur) Verbesserung der operativen Performance begonnen wird. Solch ein Vorgehen stellt

„Statt an den Menschen gilt es am System zu arbeiten.“

besondere Anforderungen an Management und finanzielle Substanz, gewährleistet aber nachhaltiges Wachstum. Das klingt paradox, doch Unternehmen, die nur sparen und nicht parallel investieren, verlieren ihre Zukunftsfähigkeit.

Außer dem „Was“ entscheidet das „Wie“ über Erfolg und Misserfolg eines Turnarounds. Wer das Konzept dafür nachhaltig und ganzheitlich gestalten will, sollte drei Leitprinzipien von Beginn an mitdenken und anwenden (siehe Abbildung 2):

Systemisches Verständnis

Stets sollte das Management den Rahmen beachten, in dem es sich bewegt. Die Praxis und die Systemtheorie lehren, dass Unternehmen ökonomische Organisationen, aber immer auch kontextbezogene, komplexe **soziale Systeme** sind. Statt an den Menschen gilt es am System zu arbeiten: an Vergütungs- und Beurteilungssystemen, an Arbeitsbedingungen und Prozessen, an Anreizen, Anstößen und Impulsen. Ebenfalls von Bedeutung sind geeignete Steuerungs-, Führungs- und Kommunikationsstrukturen. Eine klare Kommunikation, eine aufrichtige Story und ein gutes Storytelling sind entscheidend. Hier spielen Erkenntnisse und Elemente des Change Managements eine gewichtige Rolle.

Umsetzungsorientierung

Ein Konzept vom Reißbrett, das schicke Präsentationen hergibt, dann aber in der Praxis scheitert, ist wenig wert. Führungskräfte sind daher von Tag 1 an einzubinden und Ideen gemeinsam mit den Umsetzungsverantwortlichen zu validieren. Das Konzept muss Realitätschecks standhalten.

Das Unternehmen sollte **geplante Maßnahmen** früh in Steckbriefen definieren, ihre monetären Effekte quantifizieren, ihre Messbarkeit sichern, sie nach Härtegrad-Logik einstufen und Zeitpläne samt Meilensteinen festlegen. Viele Konzepte scheitern nicht am Inhalt, sondern an fehlender Konsequenz in der Umsetzung. Hier können

„Wer das Warum kennt, erträgt fast jedes Wie.“

Quick Wins noch in der Konzeptphase – zum Beispiel durch einen Bestellstopp oder ein Debitorenmanagement, das Liquidität generiert – wichtige Impulse liefern.

Stakeholder-Einbindung und -Kommunikation

Die **Beteiligung der Stakeholder** (besonders der enge Austausch von Geschäftsführung und Gesellschaftern über Fortschritte sowie die Abstimmung der finalen Ergebnisse) ist schon in der Konzeptphase höchst relevant. Es gilt, die verschiedenen Interessen, Grenzen und No-Gos zu verstehen. Eine systematische, offene und wertschätzende Kommunikation erlaubt es, Gegensätze zu erkennen, zu moderieren und zu lösen. Im turbulenten Umfeld eines Turnarounds bedarf es zudem eines **Leitfadens für die Kommunikation**: eines Narrativs, das den Ernst der Lage nicht beschönigt, aber auch allen Beteiligten Zuversicht vermittelt, dass die Ziele stimmig und die richtigen Schritte eingeleitet worden sind. Wer das Warum kennt, erträgt fast jedes Wie.

Orientierung und Basis für die weitere Kommunikation

Ein ganzheitliches Turnaround-Konzept zu erstellen, ist für Führungskräfte sowie deren Berater und Beraterinnen eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Zugleich ist ein solches Konzept eine wichtige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für einen gelingenden Turnaround. Im ersten Schritt bedarf es der Unterstützung aller Stakeholder (insbesondere der Gesellschafter und Finanzpartner). Das gilt für die Inhalte. Aber dann ist auch das Bereitstellen der notwendigen Finanzierung entscheidend.

Vor allem wird ein Turnaround jedoch in der Umsetzung gewonnen. Das Konzept ist dafür das Playbook, es schafft Orientierung, gibt vor, was zu tun und was zu lassen ist, und dient als Basis für die weitere Shareholder- und Stakeholder-Kommuni-

kation (insbesondere zur Absicherung der Finanzierung).

Allerdings erst, wenn die Maßnahmen im Alltag zum Tragen kommen, werden die Ziele wirksam. Ein Konzept zu entwickeln, ähnelt einem intellektuellen Sprint von 6 bis 8 Wochen, die Umsetzung gleicht eher einem Marathon im sozialen System, der 18 bis 24 Monate (oder länger) dauern kann. Dessen Erfolgsaussichten steigen, wenn der Implementierung der Maßnahmen eine Initialisierungsphase vorgeschaltet wird und die Verantwortlichen im Umsetzungsmanagement ähnliche Prinzipien wie in der Konzeptphase beachten. **c!**



Georgiy Michailov

ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP) und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen bei Transformationen und Turnarounds. Er ist Autor mehrerer Bücher, Host des Podcasts „SMP LeaderTalks“, Dozent und in mehreren Unternehmen als Beirat tätig (Kontakt: g.michailov@strukturmanagement-partner.com).



Dr. Hans-Joachim Grabow

ist Senior Advisor bei SMP und begleitet Unternehmen seit fast 30 Jahren in Fragen des Umbruchs, der Strategie und der Umsetzung. Zudem gibt er seine Erfahrungen als Dozent für Performance- und Transformationsmanagement weiter.



Benjamin Niethammer

ist Principal bei SMP und betreut seit rund 15 Jahren mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen. Darüber hinaus entwickelt er in leitender Funktion Methoden zur Optimierung von Umsetzungsinitiativen kontinuierlich weiter.

„Ein Turnaround wird in der Umsetzung gewonnen.“