

# Schwung holen, präzise fahren, abheben: Turn-Around und Skateboard fahren

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Sie maximieren die durch einen Turn-Around freigesetzte Energie mit einem klaren Ziel und entschlossenem nach Vorne gehen.
- o Effektive Prozesse kanalisieren die Energie in Richtung der strategischen und taktischen Turn-Around-Ziele.
- o Das Wissen um Ressourcenknappheit ist ein Vorteil in der Prozessarbeit.



Viele unserer Klienten kennen unsere Einstellung, dass ein erfolgreicher Turn-Around bedeutet, Schwung für künftiges Wachstum zu holen. Dies lässt sich vergleichen mit einem Skateboardfahrer, der auf einer Seite einer Halfpipe startet, die Steigung hinabfährt und auf der anderen Seite über so viel Energie verfügt, dass sie genügt, über den mit dem Startpunkt gleich hohen Rand hinaus zu springen und Raum für artistische Einlagen zu gewinnen.

Einige der Faktoren, die für dieses Zusammenspiel verantwortlich sind, lassen sich auf die unternehmerische Wirklichkeit übertragen. So braucht es eine intelligente Gewichtsverlagerung in Fahrtrichtung, um die Geschwindigkeit des Skateboards zu erhöhen. Die gleiche nach vorne Gewandtheit braucht es seitens der Unternehmensführung – hier ist es an der Unternehmensführung, Ziele zu definieren und mit Taten zu stützen. In diesem Artikel soll jedoch ein anderer Faktor im Mittelpunkt stehen: **Die Technik.** Schnörkellos, sauber und auf dem kürzesten Weg zum höchsten Punkt der gegenüberliegenden Erhöhung, dies ist das Idealbild der Technik vom Start zum Absprung – fehlt eines dieser Attribute, wird die zur Verfügung stehende Energie nicht maximal sein.

Diese klare Technik ist, was in unseren Unternehmen von Prozessen abgebildet wird. In der Prozessarbeit im Turn-Around gilt es, Verschiedenes zu beachten:

- o Ein Vorteil besteht darin, dass klar ist, dass die Ressourcen begrenzt sind und es auf einen effektiven, effizienten Einsatz ankommt. Die Nebenbedingungen: Schnörkellos, sauber und auf dem kürzesten Weg, liegen auf der Hand.
- o Wie auch in der Wachstumsphase und auf einem Wachstumsplateau gilt es, explizit das SOLL zu defi-

nieren und sich nicht durch antizipierte Ressourcenengpässe selber zu zensieren. Es sollte beschrieben werden, wie es richtig wäre, um im nächsten Schritt bestehende Engpässe sukzessive zu behandeln. Dies kann auch bedeuten, vom SOLL abzuweichen. Aber erst im zweiten Schritt.

- o Sowohl in der Phase des Stabilisierens, als auch in der anschließenden Wachstumsphase, bieten sich Prozessinitiativen an. In erstgenannter Phase hilft die Arbeit an Prozessen, eine möglicherweise eingetretene Lethargie unter den Mitarbeitern aufzubrechen. Eine Prozessinitiative im Turn-Around ist häufig ein enormer Ansporn, selber an der „Rettung“ des Unternehmens aktiv und wirksam mitzuarbeiten. Darüber hinaus können durch gezielte Prozessarbeit Effizienzpotenziale gehoben werden, die die Auswirkungen der Schiefelage abmildern.
- o Verlieren Sie sich nicht in Effizienzbestrebungen, sondern schauen Sie bereits in der Stabilisierungsphase, wo sich Hebel in der Marktbearbeitung betätigen lassen. Insgesamt: Konzentrieren Sie sich auf direkt erfolgswirksame Prozesse, also die Kernprozesse des Unternehmens.
- o Um das Unternehmen wieder in Richtung Wachstum zu führen, sind in der weit überwiegenden Anzahl der Turn-Around-Fälle strategische Änderungen vonnöten. Häufig liegen diese auch in einer geänderten Ausrichtung der Marktbearbeitung. Hier sollten die Vertriebsprozesse sowie die unmittelbar kundenwirksamen Prozesse, wie z. B. After Sales von entsprechenden Expertenteams, bearbeitet werden.

Die so gewonnene Energie aus einem Turn-Around gilt es, im nächsten Schritt konkret am Markt zu nutzen und umzusetzen.