

# Die Top 3 Elemente in einem Turn-Around-Projekt Oder: „Wie Sie im Turn-Around Schönheit vermeiden“

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

1. Ohne Ziel kein Turn-Around.
2. Lieber schnell und unperfekt, als perfekt und zu spät.
3. Der Vertrieb ist die wichtigste Stütze.



Es gibt Tausende Beiträge über Turn-Around-Projekte – in sehr unterschiedlicher Qualität. Gemein ist den meisten der Beiträge, dass sie sich auf formale Aspekte des Projektes beschränken. Genau diese Nische soll hier genutzt werden, denn hier geht es nicht um Formales, sondern um Praktisches. Es geht darum, denjenigen Lesern zu helfen, ihren Turn-Around so bald wie möglich zum Erfolg zu führen.

Hier also sind die drei Punkte, die Ihnen helfen, Schönheit zu vermeiden und Wirkung zu erzielen:

### 1. Zielrichtung

Eigentlich sollte es klar sein, ist es aber zu häufig nicht: Ohne ein substanzielles Ziel ist ein Turn-Around sinnlos. Ich spreche dabei nicht von nichtssagenden Planzahlen, die den Banken und den Anteilseignern vorgelegt werden, um Stillhalten zu erwirken. Ich spreche von der möglichst präzisen Erarbeitung eines Bildes einer erstrebenswerten Zukunft. Nennen Sie es von mir aus „Vision“, aber das ist mir an dieser Stelle viel zu langfristig orientiert, das kurzfristige Element fehlt. Nehmen Sie sich Ihre Top-Leute zusammen und definieren Sie präzise, wie das Unternehmen (ersetze Unternehmen durch Geschäftsbereich, SBU, o. ä.) nach dem Turn-Around aussieht, warum es attraktiv für Kunden ist, welche Botschaft es sendet, was es tut, um dramatisch und gesund zu wachsen.

Lösen Sie sich von Zahlen, denn Sie können nicht in die Glaskugel schauen. Machen Sie von mir aus Ihre Pflicht-Hausaufgaben in Sachen „Planung“ und dann gehen Sie an weniger abstrakte Dinge. Zahlen holen niemanden hinter dem Ofen hervor. Was haben die Mitarbeiter von den Zahlen? Richtig: Nichts. Im Turn-Around geht es um Existenzen, nicht um Zahlen. Es geht um die Existenz von Mitarbeitern und die Existenz des Unternehmens als Ganzem. Zahlen sind Beiwerk und Banken verstehen die qualitative, wichtigere Seite des Turn-Arounds regelhaft nicht. Sie haben also zwei Baustellen: Die quantitative und die wichtigere.

Erst wenn das Ziel von den Kernbeteiligten, auf die Sie im Turn-Around setzen, als erstrebenswert und das Erreichen dieses Ziels als anstrengend, aber möglich eingeschätzt wird, können Sie weiterplanen. Versuchen Sie gar nicht erst, vorher loszulegen, es geht daneben.

### 2. Geschwindigkeit

Sie haben keine Zeit für „Schönheit“. Ein Turn-Around ist mitunter eine ... – ich will nicht sagen „schmutzige“, aber – ... zumindest rauhe Angelegenheit. Geschwindigkeit geht vor Akkuratess. Haben Sie das Ziel definiert, nehmen Sie sofort volle Fahrt auf. Tanken Sie einmal voll und dann treten Sie auf's Gas. Wenn Ihr Schnellboot auf dem Weg einige Crewmitglieder verliert, ist das

nicht schön, aber nicht immer zu vermeiden. Das Ganze steht auf dem Spiel, Partikularinteressen können nicht das Gesamte torpedieren. Machen Sie das Ihrer Mannschaft klar. Geben Sie Ihrer Mannschaft dabei ganz spezifische, durch jeden einzelnen konkret zu bedienende Hebel an die Hand, um den Turn-Around aktiv zu gestalten und nicht nur auf der Bordkante des Schnellbootes zu sitzen und darauf zu warten, aus der Kurve zu fliegen.

Reduzieren Sie Ihre Botschaft nicht auf Platitüden, wie „es ist ernst“, „wir alle müssen sparen“, „wir müssen produktiver werden“, oder ähnliche Platzhalter. Sie werden durchschaut. Das spezifische an-die-Hand-Geben von konkreten, anfassbaren Hebeln ist essentiell, um den Mitarbeitern Kontrolle über ihr Tun zu geben. Stress und Angst entstehen, wenn es kein konkretes Bild über das „Morgen“ gibt – dem haben Sie in Schritt 1 vorgebeugt – und keine direkten Einwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten bestehen. Diesem letzten Punkt wirken Sie vor, wenn Sie genau erklären, was jeder für den Turn-Around konkret tun kann. Je größer das Unternehmen, desto arbeitsteiliger muss diese Erklärung erfolgen und desto besser müssen Sie sich im Vorfeld der Kommunikation intern abgestimmt haben.

### 3. Vertrieb

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie intern zwar vermutlich Kosten sparen müssen, was auch durchaus der künftigen Agilität und dem Bereinigen alter Baustellen dient, derer Sie sich ohnehin einmal hätten an-

nehmen wollen, dass die Musik aber am Markt spielt. Zentraler Turn-Around-Schauplatz ist der Vertrieb. Lassen Sie den Vertrieb dabei nicht übermütig werden. Machen Sie dem Vertrieb sehr deutlich, dass er in der Vergangenheit nicht gut genug war – anderenfalls wäre man ja wohl kaum in der Turn-Around-Position – und lassen Sie das gern gehörte Argument, man hätte in der Vergangenheit nicht die richtigen Produkte und Leistungen gehabt oder gar einen Trend verpasst, nicht gelten, denn auch wenn das stimmen mag, hat der Vertrieb nicht gut genug gearbeitet, denn schließlich hätte er darauf aufmerksam machen können. Vertrieb klagt aber gerne hinterher. Die Welt von hinten zu erklären ist auch einfacher, das können Vertreter unserer Beraterbranche auch ganz ausgezeichnet. Schlauberger sind im Turn-Around aber nicht hilfreich.

Sorgen Sie dafür, dass der Vertrieb größtmögliche Entscheidungsfreiheit innerhalb klar definierter Leitplanken hat, dass möglichst wenig Abstimmungszyklen erforderlich sind – idealerweise gar keine –, um die Gelegenheit des schnellen Abschlusses – natürlich zu guten Konditionen – zu ermöglichen. Stellen Sie sicher, dass am Markt niemand – nie-mand! – einen Leistungsnachteil erfährt.

„Never lower your standards!“ – das muss die Maxime sein.

Wenn Sie diese drei Aspekte als Grundsätze in Ihr Turn-Around-Projekt aufnehmen, wird die Planung des Projektes eine Nebensache. Es geht um Haltung, um Mindset, nicht um Technik.

