

**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
 <b>Kapitel 3: Das Moratorium</b> .....	 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
 <b>Teil III</b>	
<b>Die Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround</b> .....	 65
 <b>Kapitel 4: Die Suche nach den Turnaround-Hebeln – Von der Analyse zum Konzept</b> .....	 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: Wertescheiter 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
<b>Kapitel 5: Führung und Steuerung im Turnaround</b> .....	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
<b>Kapitel 6: Kommunikation im Turnaround</b> .....	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

<b>Teil IV</b>	
<b>Prozesse und Funktionen im Turnaround</b> .....	155
<b>Kapitel 7: Steigerung der Ertragskraft – Die kundenorientierte Prozessorganisation</b> .....	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
<b>Kapitel 8: Im Handel liegt Segen – im Einkauf der Gewinn</b> .....	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
<b>Kapitel 9: Nicht dem Angler muss der Wurm schmecken ... Turnaround im Vertrieb</b> .....	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 –**

<b>Pricing im Turnaround</b> .....	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**

<b>Der Blick nach vorne</b> .....	295
-----------------------------------	-----

### **Kapitel 14: Konsolidierung und Wachstum –**

<b>Die zwei Seiten der Turnaround-Medaille</b> .....	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 –**

<b>Die wesentlichen Dinge richtig und schnell tun!</b> .....	320
--	-----

<b>Register</b> .....	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*