



Eine Turnaround-Heuristik für unsere VUKA-Welt

Köln, den 8. Februar 2018

Von
Georgiy Michailov
Managing Partner
Struktur Management Partner

geschaefsfuehrung@struktur-management-partner.com

» Jede Vereinfachung ist immer sensationell. «

(Gilbert Keith Chesterton)

» Mache die Dinge so einfach wie möglich –
aber nicht einfacher. «

(Albert Einstein)

Die Begleiterscheinungen der VUKA-Welt bestimmen unsere Realität immer mehr. Der Begriff „VUKA“, der eigentlich vom amerikanischen Militär zur Beschreibung der Welt nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion geprägt wurde, gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung. Denn die Kennzeichen dieses Weltmodells, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschreiben perfekt unsere Zeit! Die nie dagewesene Beschleunigung durch globale Vernetzung, der internetgetriebene Informationsüberfluss und der rasante technologische Wandel stellen jedes Unternehmen vor enorme Herausforderungen, will es auch morgen noch erfolgreich sein. Unternehmen, die es nicht schaffen, die Geschwindigkeit ihrer internen Veränderungen an die der externen Veränderungen anzupassen, kommen schnell in existenzielle Schwierigkeiten.

Von den Unternehmen, die im Jahr 1970 in den USA börsennotiert waren, existierten fünf Jahre später noch rund 92% ⁽¹⁾. Für die entsprechenden Unternehmen der achtziger Jahre sank die Zahl leicht auf 88%. Für das Jahr 2009 waren es nur noch 63%. Das heißt: rund 30 bis 40% dieser Unternehmen existierten nicht mehr.

Wenn ein Unternehmen in eine Existenzkrise gerät, stellt sich stets die Frage, ob es überhaupt in der Lage ist, einen nachhaltigen Turnaround zu schaffen. Die Antwort auf diese Frage wird mit zunehmender Umweltdynamik und steigender Unsicherheit immer schwieriger und ist mit größtem unternehmerischen Risiko verbunden. Eine wertvolle Hilfestellung verspricht hier der Einsatz vereinfachender Heuristiken, die die Anzahl der relevanten Entscheidungsvariablen auf ein Minimum reduziert.



Das Grundprinzip von Heuristiken ist, die Entscheidungsfindung auf die Befolgung von wenigen robusten Faustregeln zu reduzieren. Ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Anwendung von Heuristiken findet man beim Schach-Großmeister und mehrfachen Weltmeister Michail Botvinnik⁽²⁾ in seinen systemischen Ausführungen zum erfolgreichen Schachspiel. Eine seiner (leider ziemlich anspruchsvollen) Faustregeln für ein erfolgreiches Schachspiel lautet: „Verbessere Deine Spielposition mit jedem neuen Zug“. Eine andere berühmte Heuristik ist die Investment-Faustregel von Warren Buffett: „Investiere nur in Unternehmen, deren Geschäft Du auch tatsächlich verstehst“.

Welche belastbaren Faustregeln helfen bei der Beurteilung der Chancen eines nachhaltigen operativen Unternehmens-Turnarounds? Es gibt schließlich unzählige Variablen – die vermeintlich wichtigste vielleicht ist die noch vorhandene Liquidität. Nur: Liquidität ermöglicht vielleicht einen Turnaround-Versuch, sichert aber nicht die Nachhaltigkeit einer positiven Entwicklung. Uns geht es darum, welche operativen Faktoren die höchste Wahrscheinlichkeit für einen nachhaltigen Turnaround-Erfolg erwarten lassen.

In unserer Analyse von über 100 Turnaround-Fällen stechen vor allem zwei kritische Erfolgsfaktoren hervor. Der erste Faktor ist eine differenzierende Wertpositionierung des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld. Der zweite Faktor ist die Qualität des Managements, das den Turnaround zu bewältigen hat.

Bei der Wertpositionierung eines Unternehmens geht es vor allem um die Identifizierung *der entscheidenden* differenzierenden Stärke (USP) bei der Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Diese muss im Zentrum sowohl der strategischen als auch der operativen Ausgestaltung eines erfolgreichen Geschäftsmodells stehen. Nur wenn ein Unternehmen über eine ausreichende Differenzierung bei seinen Stärken und damit über schwer kopierbare kritische Ressourcen verfügt, wird es diese Alleinstellung profitabel vermarkten können und auch die für die Restrukturierung seines Geschäftsmodells notwendige Substanz aufweisen. Diese Alleinstellung ist auch die Grundlage für das – besonders profitable – Kerngeschäft eines Unternehmens. In diesem Kerngeschäft ist die Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft am höchsten, die Kundenbindung am stärksten und die Kundenakquisition am leichtesten. Die Identifikation und Weiterentwicklung dieser Stärken ist die zentrale Aufgabe für die erfolgreiche Weiterentwicklung eines jeden Geschäftsmodells. Somit ist ein Verständnis der Wertpositionierung und der dazugehörigen Alleinstellung der erste Schritt bei der Einschätzung der Turnaround-Fähigkeit eines Geschäftsmodells. Auch bei erfolgreichen Turnarounds ist eine der ersten Maßnahmen stets die Fokussierung auf das profitable Kerngeschäft, in der Regel verbunden mit dem konsequenten Abschneiden



aller Aktivitäten ohne angemessene Wertpositionierung. Dabei ist nur eine einfache Frage zu beantworten: Kann ich mit meiner Positionierung dem Kunden tatsächlich (Betonung auf tatsächlich) einen im Markt differenzierenden Nutzen bieten? Wer hier nicht die richtige Antwort hat, wird auf Dauer nicht überleben.

Neben der Wertpositionierung ist der zweite relevante Faktor für einen erfolgreichen Turnaround die Qualität des Managements. Und es geht nicht nur um Konsequenz in der Umsetzung, sondern um konzeptionelle Klarheit der Unternehmensausrichtung in Verbindung mit einer sehr schnellen (und auch einfallsreichen) Antizipation der Umweltdynamik. An welchen Merkmalen ist ein solches starkes Management zu erkennen? Einer der zuverlässigsten Indikatoren ist die Qualität der Mitarbeiter, die die oberste Führung rekrutiert. Nur wer bereit ist, die besten Leute einzustellen, wird Erfolg haben. Schwache Führung zeichnet sich meistens durch Angst vor starken Mitarbeitern aus – man umgibt sich lieber mit einem schwachen Team.

Der zweite starke Indikator für ein gutes Management ist ausgeprägtes gegenseitiges Vertrauen im Führungsteam. Wesentlich ist das, weil Vertrauen Komplexität massiv reduziert und so eine maximale Wertorientierung ohne politisches Taktieren und ständiges Kontrollieren ermöglicht. Vor allem in einer akuten Krise gibt es keine Zeit mehr für Profilierungsspiele, zögerliche Entscheidungen oder Inkonsequenz bei vereinbarten Aktionen. Ein Unternehmen ohne performantes und vertrauenswürdige Management ist nicht turnaround-fähig.

Hieraus ergibt sich unsere Heuristik für eine valide Einschätzung der Turnaround-Fähigkeit eines Krisenunternehmens: stelle fest, ob eine Wertpositionierung und fähiges Management existieren – und zwar beide Faktoren in Kombination, denn ohne das eine nutzt Ihnen auch das andere nichts. Und ein bisschen Glück hilft auch, aber das ist ja bekanntlich mit den Tüchtigen.

- 1) Vijay Govindarajan & Anup Sprivastava, Tuck School of Business, New Hampshire: Strategy – When Creative Destruction Accelerates
- 2) Michail Botvinnik Über den Schach-Algorithmus und dessen Anwendung in der Langzeitplanung / M. Botvinnik