

# Auf dem Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept – Erfolgsfaktoren und Fallstricke.



Ein Leitfaden für Unternehmen  
mit Liquiditätsbedarf.

# Erste Entscheidung: Sanierungskonzept oder ganzheitliches Turnaround-Konzept?

## Vier Argumente sprechen für das ganzheitliche Turnaround-Konzept.

+

Es sorgt für absolute Transparenz hinsichtlich der EBIT-Beiträge Ihrer einzelnen Produkt- und Marktsegmente.

+

Es quantifiziert Ihre Aktivitäten und schafft damit vollständige Klarheit über den Ressourceneinsatz in Ihrer Aufbau- und Ablauforganisation.

+

Es gibt überzeugend Auskunft über die tatsächliche Marktstellung Ihres Unternehmens – auch und gerade aus Sicht Ihrer Kunden.

+

Es beschreibt die Projektstruktur und das Maßnahmenbündel für ein erfolgreiches Turnaround-Management.

Zweite Entscheidung:  
Welcher Berater sollte das Turnaround-  
Konzept mit Ihnen erarbeiten?  
Sieben **Fallstricke** bei der Suche nach dem  
passenden Berater.

Ihr möglicher Berater verfügt über gute Referenzen, besitzt aber kein spezifisches Turnaround-Knowhow.

Ihr möglicher Berater ist hervorragend qualifiziert, aber leider nicht unabhängig von Interessengruppen (wie z.B. Private-Equity-Gesellschaften).

Ihr möglicher Berater verfügt über einschlägiges Knowhow, spricht aber nicht Ihre Sprache und passt nicht zu Ihrem Unternehmen.

Ihr möglicher Berater ist Branchenexperte, als solcher aber nicht vertraut mit Themen wie Pool-Management, Verhandlungen mit Kreditversicherern oder den spezifischen Anforderungen des Turnaround-Managements.

Ihr möglicher Berater ist top of the tops, geht aber leider nicht ins unternehmerische Risiko.

Ihr möglicher Berater genießt zwar Ihr Vertrauen, nicht aber das Ihrer Finanzierungs-partner.

Ihr möglicher Berater ist unabhängig, erfahren und ein brillanter Analytiker. Aber leider kein brillanter Umsetzer.

## Dritte Entscheidung:

Wie sollten Sie Ihr Turnaround-Konzept Ihren Geldgebern präsentieren?

Vier Regeln für eine erfolgreiche Kommunikation mit Ihren Finanzierern.

I



Stellen Sie sicher, dass Sie alle relevanten Zahlen und Planungsszenarien dabei haben. Der Fokus liegt dabei auf den Themenfeldern Liquidität und Geschäftsentwicklung. Machen Sie deutlich, dass Sie für den Fall der Fälle über einen Plan B verfügen.

II



Achten Sie im Vorfeld darauf, dass Ihr Turnaround-Manager gut in der Finanzszenen vernetzt ist. So kann er Sie bei Ihren Gesprächen professionell unterstützen – wahrscheinlich kennt er sogar Ihre Finanzierer.

III



Erläutern Sie Ihren Finanzierern, welche Maßnahmen Sie bereits eingeleitet haben und wie Sie deren Wirksamkeit sicherstellen wollen.

IV



Behandeln Sie alle Ihre Finanzierungspartner gleich – gleich offen und ehrlich!

# Die Grundlagen Ihrer Entscheidung: Umfang, Dauer und Kosten eines ganzheitlichen Turnaround-Konzepts.

- **Umfang:** Nicht in jeder kritischen Unternehmenssituation ist ein umfassendes Turnaround-Konzept notwendig oder sinnvoll. Manchmal reicht den Finanzierern auch eine überzeugende Fortführungsprognose. In jedem Fall aber sollte das Gesamtunternehmen bzw. die gesamte Unternehmensgruppe betrachtet werden, um ein ganzheitliches, aussagekräftiges Bild zu erhalten. Insbesondere betriebswirtschaftliche Abhängigkeiten und Haftungsverflechtungen müssen berücksichtigt werden.

- **Dauer:** Wie viel Zeit ein Restrukturierer benötigt, um ein überzeugendes Gutachten/Konzept zu erstellen, hängt davon ab, wie komplex das zu analysierende Unternehmensumfeld ist (Anzahl der Standorte, Verflechtungen, Kundenstruktur, Marktsituation) und wie viel Erfahrung

er besitzt. In der Regel dauert die Erstellung vier bis sechs Wochen.

- **Kosten:** Ihre Höhe ist ebenfalls abhängig von der Unternehmenskomplexität und der benötigten Beraterkompetenz und -anzahl. Generell gilt: Gute Berater sind nicht billig, billige Berater sind nicht gut. Insbesondere Berater, die neu im Geschäft sind und deshalb weder über eine ausreichende Erfahrung noch über die notwendige Methodenkompetenz verfügen, sind willig, billig – aber meist nicht gut. Am Ende des Beratungsmandats folgt deshalb oft die Ernüchterung: bei den Auftraggebern oder bei den Finanzierern. Im ungünstigsten Fall wird ein „Greenhorn-Konzept“ als unzureichend abgelehnt, im besten Fall besitzt es keine Nachhaltigkeit, das heißt, es zeigt keine überzeugende Wachstumsperspektive auf.

**Deshalb:** Sprechen Sie mit mehreren Managementberatungen und lassen Sie sich von diesen den gesamten Turnaround-Prozess aufzeigen – nachvollziehbar und mit allen Eventualitäten. Ihr künftiger Turnaround-Manager sollte idealerweise das Zeug dazu haben, als Ihr Sprachrohr bzw. Ihr Vermittler in die Verhandlungen mit Dritten gehen zu können!

Wenn Sie weitere Informationen von erfahrenen Turnaround- und Wachstumsexperten wünschen, rufen Sie uns unverbindlich an. Wir sprechen Ihre Sprache.

Ihre Struktur Management Partner  
Telefon: +49(0)221/91 27 300  
Oder per E-Mail: [geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com](mailto:geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com)