

FÜHRUNG IN DER KRISE

- ▶ Moral & Ethik
- ▶ Corporate Governance

Seiten 3 - 7

SILENT RESTRUCTURING

- ▶ Arbeitsrecht
- ▶ Personalabbau

Seiten 12 - 13

ERFOLGREICHER TURNAROUND

- ▶ Pfeleiderer
- ▶ SMA Solar Technology

Seiten 8 - 9 | 18 - 19

RESTRUKTURIERUNG

- ▶ International
- ▶ Mittelstand

Seiten 10 - 11 | 15 | 17

HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

April 2016
www.handelsblatt-journal.de



12. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 27. - 29. April 2016

Umsetzungsorientiertes Turnaround Management

„Konzepte sind notwendig – aber entscheidend ist auf dem Platz“

Herr Schweinfurth, Sie zitieren Adi Preißler, den langjährigen Kapitän des BVB, mit seinem berühmten Ausspruch. Worauf spielen Sie damit im Kontext der Unternehmensanierung an?

Axel Schweinfurth: Damit meine ich, dass es für einen nachhaltigen Turnaround nicht ausreichend ist, ein augenscheinlich schlüssiges Konzept zur Überwindung der Krise vorzulegen. Ebenso reicht es nicht aus, reines Cost Cutting zu betreiben oder die Passivseite der Bilanz zu restrukturieren. Alles ist oftmals wichtig für die kurzfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Für einen nachhaltigen Turnaround ist aber die „Umsetzbarkeit“ und tatsächliche „Umsetzung“ der operativen und strategischen Maßnahmen entscheidend. Entsprechend sollte daher auch das Fähigkeitsprofil des Sanierers aussehen.

Welche Anforderungen stellt das Ihrer Ansicht nach an den Berater?

Axel Schweinfurth: Um Unternehmen als Berater wirklich nachhaltig wieder in die Erfolgsspur zu bringen benötigen Sie Mitarbeiter mit drei wesentlichen Eigenschaften:

- 1 fachliche und methodische Exzellenz im Bereich Turnaround,
- 2 eine breite Umsetzungserfahrung und, ganz wichtig,
- 3 soziale Kompetenz.

Leider kann man insbesondere soziale Kompetenz nur sehr begrenzt erlernen. Damit ergibt sich in Summe ein Mindset, dem nur wenige Persönlichkeiten entsprechen.

Die Bedeutung der fachlichen Exzellenz liegt auf der Hand. Warum aber sind Ihnen Umsetzungserfahrung und soziale Kompetenz in einem augenscheinlich so zahlenlastigen Thema so wichtig?

Axel Schweinfurth: Natürlich ist für die Aufbereitung und das Verständnis der Zahlen und der Situation zunächst viel betriebswirtschaftliche und methodische Expertise erforderlich. Aber das ist zum einen mittlerweile ein Hygienefaktor und zum anderen auch nur eine Seite der Medaille: Wenn wir uns mit den Zahlen beschäftigen, beschäftigen wir uns mit dem Output des operativen Geschäftes, nicht mit dem operativen



Axel Schweinfurth, Partner bei der baax GmbH & Co. KG, im Gespräch mit der Redaktion des Handelsblatt Journals

Geschäft selbst. Das ist ein ganz wichtiger Unterschied, der in seiner Kausalität viel zu oft verwechselt wird. Die Zahlen sind folglich das Symptom, nicht die Kernursache der Situation.

Um die eigentlichen Ursachen anzugehen, adäquate Maßnahmen abzuleiten und die Chancen und Risiken, die sich dann in den Zahlen wiederfinden, bereits in der Konzeptphase realistisch einschätzen zu können, benötige ich die genannten Fähigkeiten in Kombination. Nur dieses Kompetenzprofil ermöglicht einen realistischen Blick dafür, was in den gegebenen und gestaltbaren Rahmenbedingungen des Klienten und mit der bestehenden Mannschaft wirklich machbar ist. Ich benötige Augenmaß, um Potentiale zu vermeiden, die nur auf dem Papier Gültigkeit haben ... und im Zweifel alle Beteiligten nur in die Irre führen.

Die Vorteile eines operativ erfahrenen Turnaroundmanagers bereits in der Konzeptphase sind verstanden. Aber welche Rolle spielt die soziale Kompetenz für den harten Sanierer? Zählt da nicht Durchgriff statt Verständnis?

Axel Schweinfurth: Das eine schließt das andere nicht aus. Im Gegenteil. Natürlich ist es in Anbetracht der Situation manchmal notwendig, auch unpopuläre Entscheidungen durchzudrücken. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es aber essentiell, den

Kunden von Entscheidungen zu überzeugen, statt ihn über Druck zu steuern. Ohne die Einsicht des Kunden, dass Veränderungen notwendig sind, sind Erfolge meist nur von kurzer Dauer.

Wenn ich zudem den Anspruch erhebe, ein „umsetzbares“ Konzept erstellen zu wollen, dann komme ich nicht umhin, auch das „Können, Wollen und Dürfen“ der Beteiligten zu bewerten und in die Planung einfließen zu lassen. Der Sanierer muss einschätzen können, was ein Unternehmen willens und in der Lage ist, an Veränderungen umzusetzen. Hindernisse müssen beseitigt oder Potenziale nach unten korrigiert werden.

In der eigentlichen Umsetzung selbst muss ich dann sicherstellen, dass die Menschen im Unternehmen auch wirklich mitziehen, ich muss sie motivieren und begeistern. Es geht darum, ein Gespür dafür zu haben, wie die Menschen „ticken“, Befindlichkeiten und Ängste von der Geschäftsführung bis auf den Shop-Floor zu antizipieren und Widerstände in eine konstruktive Aufbruchsstimmung zu drehen. Die Kunst liegt darin, es zu ihrer Idee zu machen. Dann erreiche ich Nachhaltigkeit. Dafür ist soziale Kompetenz unerlässlich, denn Menschen verändern Prozesse, nicht umgekehrt.

baax GmbH & Co. KG

baax ist der Experte für umsetzungsorientiertes Turnaroundmanagement im deutschen Mittelstand. baax kombiniert fachliche Exzellenz, Erfahrung und soziale Kompetenz mit systemischen Ansätzen, um innerhalb der gegebenen und gestaltbaren Rahmenbedingungen zielsicher zwischen rechnerischen und tatsächlich umsetzbaren Potentialen unterscheiden zu können und diese gemeinsam mit dem Kunden umzusetzen. Denn realer Erfolg benötigt kein Papier, sondern Menschen. Und ein Konzept bleibt ein Konzept – bis man es umsetzt.

Entsprechend lautet unsere Philosophie:
Verbesserung. Gemeinsam. Umsetzen.



www.baax-partner.com