

**Advyce GmbH**

***Turnaround Management: Was nun?***

***ImpulsLetter Q4 2018***

***Abstract***

***Harter Wettbewerb und anspruchsvolle Kunden führen jedes Unternehmen früher oder später zu der Frage: Was nun? In Zeiten sich verändernder Kundenloyalität, einer immensen Dynamik in sozialen Medien und einer stetig zunehmenden Preis- und Markttransparenz wird die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung eines Unternehmens um so häufiger gestellt: ob intern im Führungskreis oder durch externe Stakeholder.***

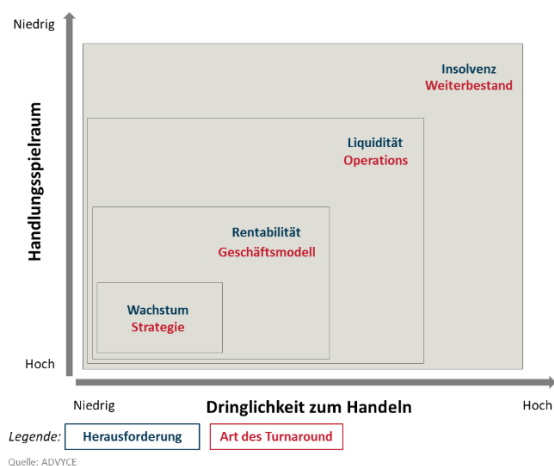
***In diesem Sinne betreffen Turnaround- und Transformations-Prozesse alle Führungskräfte, die das Ziel verfolgen ihr Unternehmen profitabel und nachhaltig aufzustellen. Und wie so oft gilt die Regel: je besser man darauf vorbereitet ist, desto weniger schmerzvoll ist die erforderliche Veränderung. Dabei unterstützen wir unsere Kunden im Turnaround-Prozess vom Problemverständnis bis hin zur Umsetzung der eigentlichen Transformation.***

Guido Pahnke, Marie Lefevre  
15.10.2018

## Turnaround verpasst?

Turnaround-Prozesse betreffen nicht nur andere Unternehmen: Innerhalb von 10 Jahren erleben 80% der Firmen eine Krise, alle 20 Jahre sogar eine existenzbedrohende<sup>1</sup>!

Häufig wird der Begriff des Turnarounds mit sanierungsbedürftigen Betrieben in Verbindung gebracht. Im weiteren Sinne sehen wir im Turnaround jegliche umfassende Transformation einer Organisation, um den Fortbestand sicherzustellen: Bereits verfehltete Wachstumsziele, erfordern u.U. eine tiefgreifende Anpassung von Strukturen und Kosten im Unternehmen und haben damit den Charakter eines Turnarounds.



Der Startzeitpunkt eines Veränderungsprozesses bestimmt dabei maßgeblich den Handlungsspielraum eines Unternehmens. Damit ist es entscheidend den **Veränderungsbedarf rechtzeitig zu erkennen** (siehe P. Faulhaber 2009, Turnaround Management in der Praxis).

Nehmen Sie **Wachstumsschwächen** im Unternehmen wahr, so ist das genaue Verständnis der aktuellen und zukünftigen Position unabdingbar für alle weiteren Investitionsentscheidungen.

Leidet die **Rentabilität**, so sind weitergehend alle operativen Kosten und Overheadstrukturen im aktuellen Geschäftsmodell zu analysieren und zu optimieren.

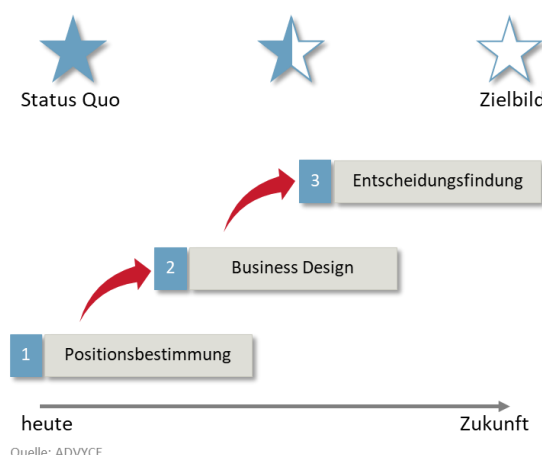
Verschärft sich die betriebswirtschaftliche Situation zu weiteren **Liquiditätsproblemen** sind alle Cash-Prozesse und das Working Capital Management hinsichtlich möglicher Anpassungsbedarfe zu betrachten.

In letzter Instanz stehen Unternehmen vor einer drohenden **Insolvenz**. In dieser Situation rückt eine langfristig überdachte Strategie in den Hintergrund! Stattdessen sind Maßnahmen zur Vermeidung des Unternehmensverlusts prioritär.

*Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist, den Handlungsbedarf zur Transformation rechtzeitig zu erkennen und richtig zu bewerten.*

Im besten Fall ist der Handlungsbedarf im Unternehmen rechtzeitig erkannt, so dass Strategie und Geschäftsmodell ausreichend erörtert werden können: Ist es besser, sich auf die ertragreichen Geschäftsfelder zu konzentrieren, verbunden mit dem Risiko der Abhängigkeit von genau diesem. Oder sind weitere Geschäftsfelder zur Expansion zu identifizieren? Dies birgt die Gefahr von Fehlinvestitionen.

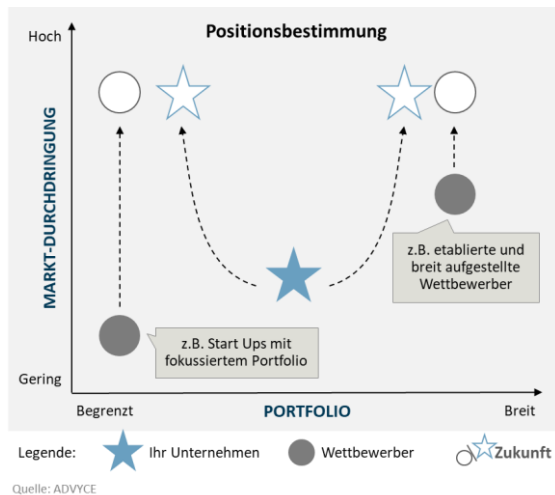
Für derartige Projektfragen arbeiten wir in einem **3-stufigen Vorgehen**, ausgehend von der **Positionsbestimmung**, über die Entwicklung belastbarer **Zukunftsszenarien** bis zur **Entscheidungsfindung** im Führungskreis.



<sup>1</sup> Quelle: Capital.de (2017)

## Positionsbestimmung: Welche Gestaltungsoptionen haben wir überhaupt?

Ausgangspunkt ist die umfassende Analyse von Markttendenzen sowie der Position des Unternehmens im Markt, um mögliche Optionen gegenüber dem Wettbewerb zu veranschaulichen.



Typische Situationen bestehen hierbei aus Marktteilnehmern, die entweder

1. ein **fokussiertes Portfolio** von Produkten und Geschäftsmodellen verfolgen und erfolgreich am Markt durchstarten, z.B. typisch für Start-Ups.

und Wettbewerbern, die

2. durch ein **breiteres Portfolio** eine starke Position im Markt haben und stark im Markt etabliert sind.

Während alle Wettbewerber nach einer höheren Markt-Durchdringung streben, befindet sich ihr eigenes Unternehmen in der Sandwich-Position: die Bedrohung durch agile Start-Ups und die Marktmacht breit aufgestellter Wettbewerber sind die Ursache für den Handlungsbedarf.

Die damit einhergehenden **Gestaltungsoptionen** sind individuell anhand der eigenen Leistungsfähigkeit zu bewerten. Wesentliche Parameter hierfür sind der **Kapitalbedarf**, die resultierende **Komplexität**, erforderliche **Overheadstrukturen** sowie die **Marktdynamik** und damit verbundenen **Risiken**.

	Option 1	Option 2
<b>Kapitalbedarf</b>	Gering	Hoch
<b>Komplexität und Overhead</b>	Reduktion	Ausdehnung
<b>Marktdynamik und Risiken</b>	Abhängigkeit	Flexibilität

Quelle: ADVYCE

*Nur ein klares Verständnis der Ausgangssituation und des Wettbewerbs ermöglicht, alle möglichen Gestaltungsoptionen anhand der eigenen Leistungsfähigkeit des Unternehmens angemessen zu bewerten.*

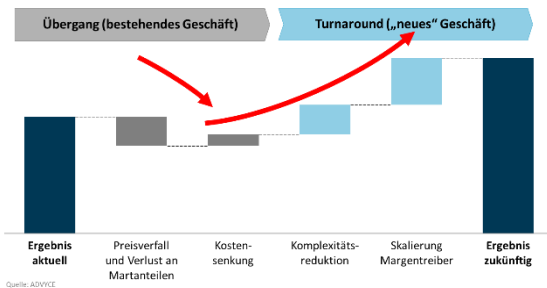
## Tragfähige Zukunftsszenarien: Welchen Weg sollen wir zukünftig einschlagen?

Um aus den identifizierten Gestaltungsoptionen ein tragfähiges Zukunftsszenario zu entwickeln, sind die relevanten Ertragshebel betriebswirtschaftlich zu modellieren. Im übergeordneten Sinne betrachten wir hierfür **vier Ertragshebel**:

1. **Preise und Umsatzvolumen:** Welche Entwicklung erwarten wir für Preise und Marktanteile?
2. **Kostensenkung:** Wie können die Kosten im operativen Geschäft gesenkt werden, um den Preisverfall zu kompensieren?
3. **Komplexitätsreduktion:** Welchen Ergebnisbeitrag erwarten wir durch Synergien insbesondere im Overhead?
4. **Skalierungsfähigkeit:** In welchem Umfang lassen sich die Margentreiber des zukünftigen Portfolios im Volumen skalieren?

Die Entwicklung von Preisen, Marktanteilen sowie Kostensenkungsmaßnahmen werden i.d.R. im Unternehmen intensiv verfolgt und sind aus dem Business-Plan des bestehenden Geschäfts ableitbar.

*„Der Satz „Structure follows Strategy“ muss erweitert werden: Structure follows Business Model follows Strategy“. (siehe auch [Mai-Impulsletter, A. v. Bassewitz](#))*



Das Ertragspotential einer weitergehenden **Komplexitätsreduktion** und **Skalierung zukünftiger Margentreiber** berechnet sich aus dem im Turnaround angestrebten „neuen“ Geschäft. Hierbei sind alle operativen Strukturkosten und Kapazitäten entsprechend zu skalieren sowie der erforderliche Overhead bzw. Synergien darin anhand von Detailbetrachtungen adäquat zu bewerten.

*Preisverfall und Verlust von Marktanteilen belasten das Ergebnis: Wenn klassische Kostensenkungsmaßnahmen dies nicht kompensieren können und die Stabilität des Geschäftsmodells gefährden, sind zusätzliche Anstrengungen erforderlich und im Transformationsdesign zu stressen.*

**Entscheidungsfindung:** Ist der Aufwand zur Analyse wirklich notwendig?

In Kundenprojekten werden wir oft mit der Aussage konfrontiert, dass die Situation und der erforderliche Handlungsrahmen eigentlich klar seien. Erfahrungsgemäß leistet die detaillierte Modellierung eines Turnaround-Prozesses und deren Ertragshebel einen viel weiter reichenden Mehrwert für Ihr Unternehmen:

**Fazit**

**Jedes Unternehmen sieht sich früher oder später einem Turnaround gegenüber. Die erfolgreiche und nachhaltige Bewältigung aller Dimensionen dieses Transformationsprozesses ist umso einfacher, je früher die eigene Unternehmenssituation begriffen wird und dieser Prozess initiiert wird.**

**Sollten Sie erkannt haben, dass ein „weiter so“ für Sie nicht infrage kommt, unterstützen Sie unsere ausgereiften Methoden zur Analyse und Modellierung im Entscheidungsprozess und in der folgenden Umsetzung.**

**Maximale Belastbarkeit in der Entscheidungsfindung:** Die Ergebnisse sollen unter Berücksichtigung aller relevanten Parameter zu einer Verbesserung des Status Quo führen. Der Einsatz ausgereifter Methoden sind unabdingbar zur organisationsübergreifenden Entscheidungsfindung - insbesondere in kritischen Situationen.

**Erfolgreiche Umsetzung durch effektive Steuerung:** Die methodisch entwickelten Ertragshebel betrachten alle Einflussparameter für die Umsetzung. Diese lassen sich in der Implementierung verfolgen, um ggf. rechtzeitig Korrekturmaßnahmen einzuleiten – es wäre nicht das erste Mal, dass die Zukunft anders ist, als gedacht.

**Transparenz für ein maximales Buy-In Ihrer Mannschaft:** Nur schlüssig dokumentierte und hergeleitete Ergebnispotentiale ermöglichen eine glaubwürdige Kommunikation. Für die Umsetzung sind i.d.R. weite Teile der Belegschaft einzubinden, so dass unausgereifte Aussagen, die die Glaubwürdigkeit der Strategie und damit die Unterstützung Ihrer Mannschaft infrage stellen könnten.

*Je klarer die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und die Chancen vermittelt werden können, um so einfacher fällt es tiefgreifende Veränderungen nachhaltig im Team zu erwirken.*

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2018 Advyce GmbH | All rights reserved