

«Ich will schnell und lösungsorientiert handeln, um eine schwere Krise abzuwenden oder bewältigen zu können!»

Ein **Turnaround** (Richtungsänderung, Umschwung) ist im weitesten Sinne jedwede Umkehr. In der Regel ist eine Umkehr ins Positive gemeint, *das Umkehren einer Abschwungsituation in eine Aufschwungsituation*, am häufigsten bezogen auf die Gewinn- und Umsatzsituation bei einzelnen Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund ist Turnaround Management eine der anspruchsvollsten Aufgaben, die ein Manager übernehmen kann. Vor allem weil der Ausgang des Umstrukturierungsprozesses aufgrund der vielen miteinander verzahnten Komponenten zu Beginn meist völlig im Unklaren liegt.

Jede Unternehmensentwicklung benötigt als Erstes eine fundierte **Standortbestimmung**. Eine solche Analyse (z.B. SWOT) zeigt sowohl die internen wie auch die externen Probleme und Potenziale auf. Das Management braucht sofort verlässliche Informationen zur strategischen, finanziellen und operativen Verfassung des Unternehmens. Die Erhebung, Analyse und Gewichtung von möglichst objektiven und hochqualitativen Daten sind für die Güte aller nachfolgenden Entscheide von zentraler Wichtigkeit.

Eine standardisierte Vorgehensweise liefert in der Regel seriöse Resultate:

- Analyse und Beurteilung des Unternehmens (oder des kritischen Teiles) mit seinem gesamten Umfeld
- Aufspüren von Trends und Potenzialen
- Beschreibung der Perspektiven und Chancen für Verbesserungen
- Aufzeigen von Schwächen, Risiken und Gefahren
- Definieren von Vorgehen und Schwerpunkten in der Unternehmensentwicklung.

In einem zweiten Schritt wird ein für die jeweilige Situation geeignetes **Lösungsverfahren** angewandt, um in einem dritten Schritt den gewünschten **Sollzustand** zu erreichen. Die Beschreibung des Sollzustandes legt die Grundlage für die Ideensuche und die Auswahl der Lösungen zum Erreichen der Einzelziele. Es geht darum, Anpassungen an Systemen und Prozessen zu definieren und Entscheidungen zu treffen. Die Beschreibung des zukünftigen Sollzustandes dient in Verbindung mit dem Realisierungskonzept (Maßnahmen) als Checkliste zur Verfolgung des Turnaround-Projektstands und als Erfolgskontrolle bei der Projektübergabe.



Dass der Prozess des Problemlösens alles andere als trivial ist, zeigt eine Vielzahl von Heuristiken:

- Mittel-Zweck-Analyse: Ist mein Lösungsweg das richtige Mittel, um den Sollzustand (Zweck) zu erreichen? Ist der zu erwartende neue Zustand näher am Ziel (Sollzustand)?
- Vom Ziel aus denken
- Barrieren überwinden: umstrukturieren einer festgefahrenen Lösungsstrategie
- Arbeiten mit Analogien: nach Parallelen ähnlicher Probleme suchen.

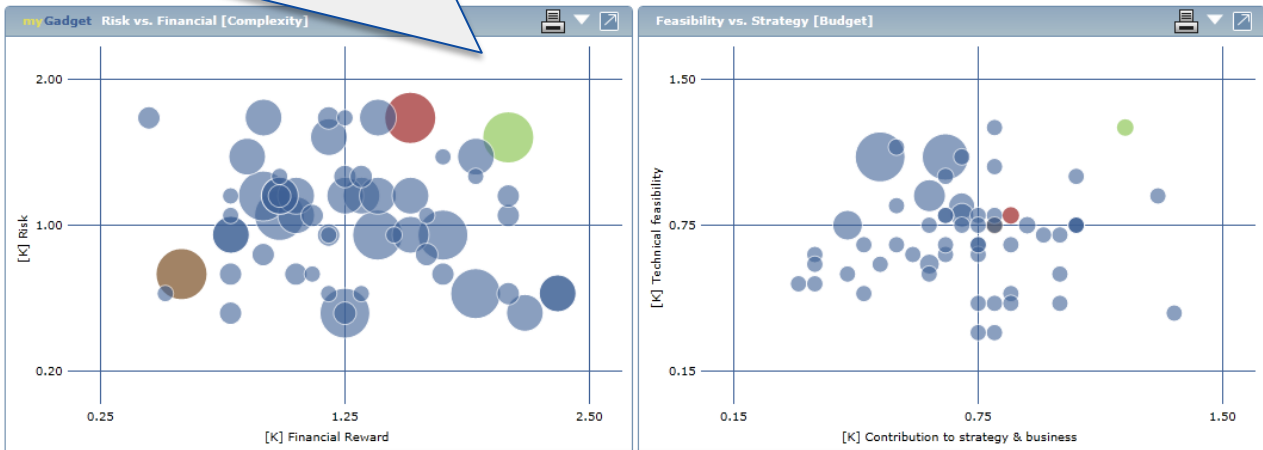
Alle möglichen Restrukturierungsoptionen und ihre Grenzen müssen überprüft werden hinsichtlich ihrer zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen (insbesondere Liquidität). Auch gilt es bei den Beteiligten (Stakeholders) Vertrauen zu gewinnen.

«Wir haben einfach das Skalpell genommen und losgelegt. Der Patient bekam keine Betäubung und litt höllische Schmerzen. Aber immerhin wurde er wieder gesund.»

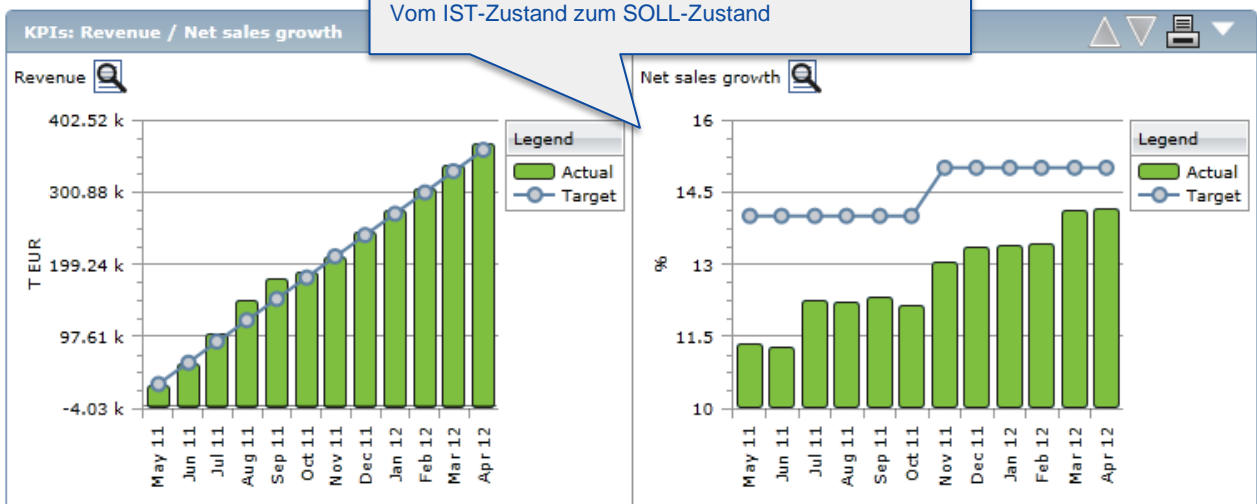
Greg Brenneman, der Continental Airlines vor dem Konkurs bewahrte

«So unterstützen wir Sie»

Analyse n gleichartiger Objekte hinsichtlich Rentabilität oder n andern (strategischen) Kriterien



Vom IST-Zustand zum SOLL-Zustand



Projects and early warnings													
Project no.	Subproject no.	Project name	Subproject name	SPL short name	Type	Fee	Overall	Budget overrun	Unpaid invoices	Invoicing	Profit	POC	Project end
01040	01	Stanford-le-Hope	Stanford-le-Hope - 01	DEMO_PL	Running	779'100 EUR							
01121	01	Thorpe St Andrew	Thorpe St Andrew - 01	DEMO_PL	Running	527'100 EUR							
01121	02	Thorpe St Andrew	Thorpe St Andrew - 02	DEMO_PL	Fixed	137'772 EUR							
01145	01	Kingston upon Hull	Kingston upon Hull - 01	JFV	Running	120'000 EUR							
01145	09	Kingston upon Hull	Kingston upon Hull - 09	JFV	Running	103'500 EUR							
011455	01	St Blazey	St Blazey - 01	JFV	Running	50'000 EUR							
011455	09	St Blazey	St Blazey - Phase 2	JFV	Running	25'000 EUR							
011455	11	St Blazey	St Blazey - Phase 3	JFV	Running								

Wo stehen wir in der Umsetzung?

Weitere Informationen

Haben Sie Fragen oder wünschen Sie weitere Informationen zur Anwendung?

Herr Epple berät Sie gerne persönlich und gibt Ihnen weitere Auskünfte

Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail walter.epple@parm.com

