

TURNAROUND **EXPERT**

**ENTDECKEN, WAS ANDERE ÜBERSEHEN.
ANPACKEN, WAS WIRKLICH ZÄHLT.**

Strategische und operative Unterstützung für
mittelständische Unternehmen



WIE WIR ARBEITEN

Fang dort an, wo das Geschäft tatsächlich stattfindet. Nicht dort, wo die Annahmen es vorsehen.

Wir arbeiten mit mittelständischen Unternehmen an strategischen und operativen Fragestellungen, mit einem einzigen Ziel vor Augen: zu verstehen, wie das Unternehmen wirklich funktioniert, wo die größten Potentiale liegen und wo seine Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird.

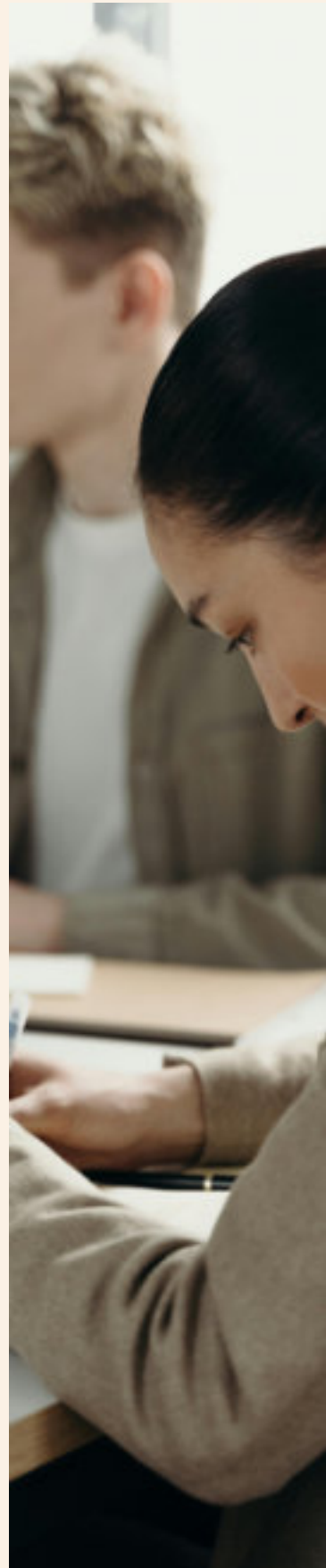
Jedes Projekt beginnt mit einer strukturierten Analysephase - Discovery. In der Praxis bedeutet dies, über die ursprüngliche Problemstellung hinauszugehen, da das offensichtliche Problem selten der einzige – oder gar der Hauptgrund – für Leistungsdefizite ist. Wir erstellen ein klares, faktenbasiertes Bild davon, wie das Unternehmen in Bezug auf Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und die tägliche Umsetzung funktioniert.

Auf dieser Grundlage definieren wir die konkreten Maßnahmen, die die tatsächlichen Engpässe beseitigen. Nach Abstimmung mit dem Management und der Einbindung der betroffenen Schlüsselpersonen implementieren wir konsequent und transparent. Es gibt kein Standard-Handbuch und keine vorgegebene Methodik. Die Arbeit passt sich dem Unternehmen an, nicht umgekehrt. Dabei setzen wir auf professionelle Methoden, die sich in unserer beruflichen Praxis bewährt haben.

Wir begleiten den Prozess bis zur Umsetzung. Ideen zählen nur, wenn sie den Test des realen Alltags bestehen. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Veränderungen in die tägliche Praxis umgesetzt werden und Bestand haben.

Was dies für Eigentümer und Geschäftsführung bedeutet

Sie erhalten einen unabhängigen, absolut ehrlichen externen Blick auf das Unternehmen – einen, der oft Einschränkungen aufzeigt, die zwar spürbar waren, aber nie benannt wurden. Sie erhalten praktische, aufeinanderfolgende Maßnahmen, keinen dicken Bericht. Und Sie arbeiten mit jemandem zusammen, der so lange dabeibleibt, bis die neue Arbeitsweise kein Projekt mehr ist, sondern einfach zur Selbstverständlichkeit geworden ist und die Ziele erreicht sind.



WENN DAS UNTERNEHMEN EINE TRANSFORMATION BENÖTIGT

Die Unternehmensentwicklung hat die Geschäftsabläufe überholt.

Bei Transformation geht es nicht um „Veränderungsprogramme“. Sie wird dann notwendig, wenn die Art und Weise, wie das Unternehmen geführt wird, nicht mehr mit dem übereinstimmt, was es erreichen will. Für mittelständische Unternehmen kommt dieser Moment oft unbemerkt.

In der Regel arbeiten wir mit Eigentümern und Führungsteams zusammen. Typische Themenfelder sind:

- **Der Gründer ist der Engpass.** Entscheidungen, wichtige Beziehungen und entscheidendes Wissen laufen alle über eine Person. Die wertvolle Expertise der Mitarbeiter wird zu wenig genutzt, Verantwortung nicht delegiert, Motivation wird limitiert. Das Unternehmen kann sich nicht weiterentwickeln, solange diese Abhängigkeit nicht gelockert wird – ohne dabei das zu verlieren, was es erfolgreich macht.
- **Eine Nachfolge ist im Gange oder steht bevor.** Ein Sohn oder eine Tochter hat die Leitung übernommen oder steht kurz davor. Das Unternehmen muss den Übergang von einem auf den Gründer ausgerichteten Modell zu einer Struktur vollziehen, die von der nächsten Generation geführt werden kann – und bei deren Leitung fähige Führungskräfte mitwirken.
- **Das Wachstum hat Chaos mit sich gebracht.** Der Umsatz ist gestiegen, doch die Abläufe sind nach wie vor ohne Struktur, die Zuständigkeiten unklar, und die Rentabilität schwindet unter der Last der Komplexität.
- **Eine kürzlich erfolgte Übernahme oder eine externe Investition erfordert eine Professionalisierung.** Die neuen Eigentümer oder Investoren benötigen betriebliche Reife, ohne dabei die unternehmerische Kultur zu zerstören.

In jedem Fall ist die ursprüngliche Anfrage – eine Strategieüberarbeitung, eine Überprüfung der Abläufe, ein „bisschen Struktur“ – nur der Ausgangspunkt. Unsere Aufgabe ist es, die verborgenen Hindernisse aufzudecken und sie in der richtigen Reihenfolge anzugehen, nicht in der Naheliegendsten.

WAS BRINGT TRANSFORMATION

Die Probleme, die Sie sehen, sind nicht immer die, die Sie haben.

Zwei Beispiele veranschaulichen, wie die Discovery den Verlauf eines Projekts verändert – und was möglich wird, wenn man das eigentliche Problem löst.

Nationaler Sportartikelhändler

Der ursprüngliche Fokus lag auf operativen Aspekten: Lagerdurchsatz und Logistikkosten. Innerhalb der ersten Wochen wurde jedoch deutlich, dass organisatorische Faktoren das Haupthindernis darstellten. Wir leiteten eine detaillierte Personalbewertung ein, einschließlich einer externen psychologischen Begutachtung von Schlüsselpositionen, wodurch strukturelle Probleme und Fragen der Rollenverteilung zutage traten, die jahrelang vermieden worden waren. Zunächst passten wir die Organisationsstruktur an und klärten die Entscheidungsbefugnisse. Erst dann widmeten wir uns dem Lager und restrukturierten Teile der Medienfunktion, um den kommerziellen Bereich besser zu unterstützen. Das Ergebnis war nicht nur ein effizienteres Lager, sondern ein Führungsteam, das das Unternehmen ohne tägliche Eingriffe des Gründers führen konnte.

Inkasso- und Forderungsmanagement-Anbieter

Ein schnell wachsendes Unternehmen versuchte, seinen Kundenstamm mithilfe eines einzigen, auf Excel basierenden Prozesses zu erweitern. Das Problem lag nicht in der Tabellenkalkulation, sondern im Fehlen eines definierten Betriebsmodells. Wir legten klare Arbeitsabläufe fest, schätzten den Arbeitsaufwand pro Mitarbeiter und empfahlen eine schrittweise Umstellung auf ein CRM-basiertes System. Innerhalb von 60 Tagen wuchs das Unternehmen von einem kleinen Kundenstamm auf über 1.000 Kunden und ein Portfolio von mehreren hundert Millionen. Wie der CEO später erklärte, wäre ein wesentlicher Teil dieses Wachstums ohne diese strukturellen Veränderungen nicht möglich gewesen. All diese Kunden wären sonst durch die Maschen des Betriebs gefallen.

Diese Projekte weisen alle ein gemeinsames Muster auf: Der ursprüngliche Auftrag war zu eng gefasst. Was das Unternehmen tatsächlich brauchte, war jemand, der das Gesamtbild betrachtete und herausfand, wo die eigentlichen Handlungsfelder lagen.



WENN DAS UNTERNEHMEN EIN TURNAROUND BENÖTIGT

Die Lage ist dringend. Das persönliche Risiko des Eigentümers ist sehr real.

Für mittelständische Unternehmen sind finanzielle Schwierigkeiten selten nur ein unternehmerisches Problem. Es ist eine persönliche Angelegenheit. Die Bürgschaften des Inhabers stehen auf dem Spiel. Familiäre Beziehungen werden auf die Probe gestellt. Das Managementteam, das oft klein und eng eingebunden ist, ist erschöpft.

Wir greifen ein, wenn:

- Die Liquidität zur Neige geht und die 13-Wochen-Prognose eine Finanzierungslücke zeigt, die nicht länger ignoriert werden kann.
- Die Bank eine unabhängige Prüfung verlangt, die Kreditauflagen unter Druck stehen.
- der Verlust eines Großkunden, ein Ausfall in der Lieferkette, eine abrupte Marktverschiebung das Unternehmen innerhalb kurzer Zeit destabilisiert.
- Eine Nachfolge sich zu einer Krisensituation entwickelt halt: Der Gründer ist unerwartet ausgeschieden, oder Konflikte zwischen Geschwistern im Unternehmen lähmen die Entscheidungsfindung und zehren die Liquidität auf.

Unsere erste Aufgabe ist die Stabilisierung.

Wir betrachten die Zahlen klar und ungeschönt. Wir erstellen eine Cashflow-Prognose, der die Unternehmensleitung und die Stakeholder wirklich vertrauen können. Wir identifizieren die unmittelbaren Hebel: Ausgaben, die gestoppt werden können, Betriebskapital, das freigesetzt werden kann, Entscheidungen, die nicht länger warten dürfen.

Über die Stabilisierung hinaus diagnostizieren wir die Ursachen der Anfälligkeit und erstellen einen glaubwürdigen Plan, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Und dann bleiben wir. Ein Sanierungsplan, der einem geschwächten Team überlassen wird, hält selten stand. Wir bleiben operativ involviert, bis das Unternehmen seine eigene Stabilität erlangt hat.

TURNAROUND IN DER PRAXIS

Eine strukturierte Vorgehensweise unter Bedingungen, die Klarheit und Schnelligkeit erfordern.

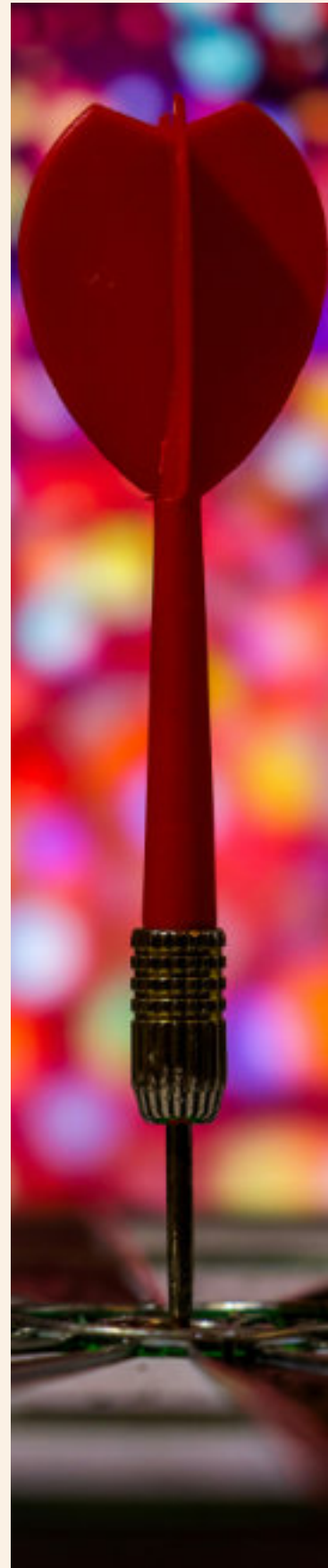
Jeder Turnaround ist anders, doch die Vorgehensweise bleibt dieselbe: Betrachten Sie die Situation ehrlich, ergreifen Sie sofort Maßnahmen bei den wenigen entscheidenden Punkten und geben Sie nicht auf, bis das Unternehmen auf eigenen Beinen stehen kann.

Wie wir bei Turnaround vorgehen

- **Cash-Command-Center.** Innerhalb der ersten Tage wird ein strenges, 13-wöchiges, rollierendes Cashflow-Modell erstellt, das bei Bedarf täglich aktualisiert wird. Wir quantifizieren das genaue Ausmaß und den Zeitpunkt der Krise.
- **Schnelle Diagnose.** Parallel dazu blicken wir über die reinen Cash-Zahlen hinaus, um die operativen und organisatorischen Ursachen der Notlage zu ermitteln. Oft hat das, was wie ein rein finanzielles Problem erscheint, seine Wurzeln in der Preisgestaltung, der Kunden- und Marktsegmentierung, unstrukturierten Abläufen oder einer Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, die versagt haben.
- **Glaubwürdiger Plan.** Wir setzen die Erkenntnisse in einen stufenweisen Turnaround-Plan um, mit benannten Verantwortlichen, wöchentlichen Meilensteinen und transparenter Berichterstattung für die Stakeholder.
- **Praktische Umsetzung.** Wo nötig, stellen wir vorübergehend Führungskräfte zur Verfügung oder arbeiten mit dem bestehenden Team zusammen, um neue Disziplinen einzuführen – Cash-Kultur, kommerzielle Ausrichtung, operative Grundlagen – bis diese autark werden.

Beispielfall: Ein in Schwierigkeiten geratenes Produktionsunternehmen

Ein familiengeführter Hersteller geriet in eine schwere Liquiditätskrise, nachdem er seinen größten Kunden verloren hatte. Die ersten Maßnahmen der Geschäftsführung hatten sich auf Kosteneinsparungen konzentriert, doch die eigentlichen Ursachen waren der langsame Cash-Flow bei den verbleibenden Kunden sowie ein Lagerbestand mit geringer Umschlagshäufigkeit. Innerhalb von acht Wochen setzten wir über EUR 400.000 an gebundenem Betriebskapital frei, handelten die Lieferantenbedingungen neu aus und passten die geschäftlichen Prioritäten an. Das Unternehmen kehrte innerhalb von fünf Monaten zu einem positiven freien Cashflow zurück. Noch wichtiger war, dass wir gemeinsam mit dem Eigentümer der zweiten Generation die Rollen auf Vorstandsebene klärten und damit eine Führungsspannung lösten, die seit zwei Jahren still und leise die Dynamik des Unternehmens beeinträchtigt hatte.



WARUM EIGENTÜMER MIT UNS ZUSAMMENARBEITEN

Sie brauchen jemanden, der das große Ganze im Blick hat—und auch in schwierigen Zeiten zur Stelle ist.

Die Eigentümer und Geschäftsführer, mit denen wir zusammenarbeiten, leiten in der Regel Unternehmen, deren Umsatz zwischen 10 und 200 Millionen Euro liegt. Oft gehören sie zur zweiten Generation oder erwägen, das Unternehmen an diese zu übergeben. Sie kennen ihre Branche in- und auswendig, haben jedoch einen Punkt erreicht, an dem die interne Perspektive nicht mehr ausreicht.

Was sie uns sagen, schätzen sie am meisten

- Wir schlagen keine Lösung vor, bevor wir das Problem verstanden haben. Die Discovery ist keine Formalität, sondern der wichtigste Teil unserer Arbeit.
- Wir benennen, was andere bisher vermieden haben. Das ist nicht immer angenehm, aber notwendig. Unternehmer spüren oft, dass etwas nicht stimmt. Wir liefern die Daten, Zahlen und Fakten, die es ihnen ermöglichen, zu handeln.
- Wir arbeiten mit kleinen Teams. Mittelständische Unternehmen können keine Armee von Beratern unterhalten. Wir stellen gebündelte Kapazitäten in den Bereichen bereit, die am wichtigsten sind, und arbeiten dabei eng mit dem bestehenden Management zusammen.
- Wir bleiben. Unser Engagement endet nicht mit dem Empfehlungsdokument. Wir begleiten die Umsetzung, coachen, korrigieren und justieren nach, bis die Veränderungen Bestand haben.

Die Nachfolge verdient besondere Erwähnung.

Ein Generationswechsel ist der entscheidende Moment im Leben eines Familienunternehmens. Wir helfen Familien dabei, personenbezogene Dynamiken von geschäftlichen Erfordernissen zu trennen, und wir schaffen die operativen und Führungsstrukturen, die es einer neuen Führungskraft – sei es der Tochter oder dem Sohn des Gründers oder einer externen Führungskraft – ermöglichen, effektiv zu führen. Das Ziel ist ein Unternehmen, das erfolgreich sein kann, ohne von einer einzigen, unersetzbaren Person abhängig zu sein.

Praktisch.

Direkt.

Wir bleiben dran, bis es funktioniert.



**Wir ziehen ein einziges ehrliches Gespräch
einem schriftlichen Angebot vor.**

Für ein vertrauliches und unverbindliches
Gespräch über Ihr Unternehmen – sei es zu den
Themen Wachstum, Nachfolge oder einer
besonders schwierigen Situation – erreichen Sie
uns telefonisch unter **+4917663846492** oder
per E-Mail an **kontakt@turnaround-expert.de**.