Systemisches Turnaround-Management: Nachhaltig aus der Krise

Von Dr. Marco Lang, Netzwerkpartner, osb international und Silke Evers Netzwerkpartnerin, osb international

Die Kurve nehmen – nicht kratzen

Krisen gehören zum Leben von Organisationen. Singuläre Liquiditätskrisen, Absatzkrisen oder Ähnliches lassen sich im besten Fall mit singulären Maßnahmen in den Griff bekommen. Doch was passiert, wenn ein „Weiter so" die gesamte Existenz der Organisation gefährdet? Wenn es einer grundsätzlichen Neuaufstellung bedarf und sich die Organisation in einem fundamental veränderten Umfeld neu erfinden muss? Dann braucht es einen Turnaround – eine umfassende Neuausrichtung der Organisation als Antwort auf die überlebenskritische Bedrohung.

Der Beitrag von systemischem Turnaround-Management

Worauf kommt es in einem Turnaround an? Je nach Dringlichkeit der Lage stehen unmittelbare lebenserhaltende Maßnahmen im Vordergrund: „Stop the bleeding". Oberste Priorität haben Liquiditätsmanagement, Cost-Cutting, Forderungsmanagement, Bestandsreduktion und ähnliche Maßnahmen.

Unmittelbar daran müssen konsequente Restrukturierung und strategische Neuausrichtung anschließen. Ein Turnaround gelingt nur dann nachhaltig, wenn Unternehmen nicht nur kurzfristig ökonomisch, sondern auch strategisch, organisational und kommunikativ erneuert werden. Genau hier setzt systemisches Turnaround-Management an: Mit der Verbindung von Restrukturierung und Neuausrichtung sowie einem konsequenten Blick auf Entscheidungslogiken, organisationale Muster und Zukunftsorientierung.

Klassische Ansätze betrachten Turnaround hierbei primär als betriebswirtschaftliche Herausforderung. Im Mittelpunkt stehen Fragen des Portfolios, des Geschäftsmodells und der Preispositionierung. Diese Elemente sind essenziell und müssen bearbeitet werden.

Der systemische Ansatz geht über diese betriebswirtschaftliche Ebene hinaus. Eine existenzielle Krise zeigt, dass bisherige Entscheidungsprämissen nicht mehr tragfähig sind. Systemisches Turnaround-Management berücksichtigt auch, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Entscheidungsprämissen weiter-entwickelt werden müssen und wie Macht und Vertrauen in der Organisation neu verhandelt und gestaltet werden müssen, um nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen. Zentral ist dabei nicht zuletzt die Rolle von Kommunikation: Wie über Krise und Zukunft gesprochen wird, erzeugt neue Realitäten.

Im Jetzt handeln und die Zukunft gestalten

Ebenso wichtig ist die Betrachtung der zeitlichen Dimension. Welche Geschwindigkeit kann die Organisation mitgehen, sodass die Veränderungen nachhaltig wirksam verankert sind? Wie können wir gleichzeitig die konsequente Restrukturierung und die strategische Neuausrichtung so aufeinander abstimmen, dass die Restrukturierungsmaßnahmen auf die zukünftige Strategie einzahlen? Wie können wir Fehlentscheidungen vermeiden, wie zum Beispiel gerade den Unternehmensteil zu verkaufen, der sich später als Basis der besten Zukunftsoption entpuppen könnte?

Restrukturierung wird wirkungsvoller, wenn sie durch ein realistisches Zukunftsbild gerahmt ist. Neuausrichtung wird glaubwürdig, wenn die Organisation handlungsfähig bleibt. Deshalb verbindet der systemische Ansatz die konsequente Restrukturierung mit der nachhaltigen Entwicklung von Geschäftsmodellen, Organisation und Führungssystem. In dieser Gleichzeitigkeit liegt ein entscheidender Mehrwert, denn erfolgreiche Turnarounds erfordern es, im Jetzt zu agieren und gleichzeitig die Zukunft neu zu erfinden.

Führungssystem stärken – nicht schwächen

Ein wesentlicher Stellhebel im Turnaround ist die Wirkkraft des Führungssystems. Viele klassische Turnarounds beschädigen das bestehende Führungssystem, weil externe Akteure dominant eingreifen und den Kurs einseitig bestimmen. Systemisches Turnaround-Management setzt stattdessen darauf, die Verantwortung für die Korrektur im bestehenden Führungssystem zu belassen und es gezielt zu stärken – als kollektive Instanz, die Orientierung, Entscheidungsfähigkeit und Kohärenz erzeugt. Konkret gelingt dies über Dialogformate wie Strategiewerkstätten, Resonanzgruppen oder Reflexionsforen, die es Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglichen, ihre eigenen Muster zu beobachten und neue Entscheidungen daraus abzuleiten.

Spannungsfelder bewusst gestalten

Ein zweiter Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, Spannungsfelder bewusst zu gestalten: schnell zu stabilisieren und dennoch Beteiligung zu sichern, radikal zu kürzen und gleichzeitig Investitionspfade zu öffnen, Führung zu zeigen und dabei kollektive Verantwortung zu fördern. Der systemische Ansatz macht diese Spannungen bearbeitbar, statt sie zu überdecken.

Abbildung: Schematische Darstellung systemischen Turnaround-Managements. Quelle: osb-international

Schließlich spielen Change und Kommunikation eine zentrale Rolle – ihre Bedeutung wird jedoch oft unterschätzt. Denn wie über Krise, Prioritäten und Zukunft gesprochen wird – klar, konsistent, anschlussfähig – beeinflusst den Erfolg entscheidend. Durch geeignete Kommunikationsarchitekturen entstehen neue Deutungsrahmen und zukunftsorientierte Narrative, die Mitarbeitenden, Eigentümern, Banken und Kunden Orientierung geben – und helfen, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Entscheidend ist es, dabei alle relevanten Stakeholder zu betrachten und nach Bedarf aktiv einzubinden. Der systemische Ansatz ersetzt betriebswirtschaftliche Expertise nicht – er integriert sie. Liquiditätsmanagement, Kostenanalysen oder Portfoliobereinigungen bleiben unverzichtbar. Der Unterschied liegt darin, wie diese Maßnahmen wirksam werden: Durch ein Führungssystem, das Orientierung, Tempo und Glaubwürdigkeit gleichzeitig erzeugt. Man könnte sagen: Klassisches Turnaround-Management ist die Notoperation, die das Überleben sichert.

Systemisches Turnaround-Management – inklusive Change-Management und Arbeit am Führungssystem – sorgt dafür, dass das Unternehmen gesund bleibt und sich positiv entwickelt.

Dr. Marco Lang

Netzwerkpartner bei osb international,

marco.lang@osb-i.com

Silke Evers

Netzwerkpartnerin bei osb international,

silke.evers@osb-i.com

Dieser Artikel entstand im osb-i-Team „Systemisches Turnaround-Management“: Jutta Bison, Walter Dietl, Silke Evers, Marco Lang, Mauritius Lohmer, Peter Menne, Martin Scherzinger, Michaela Schweikert.

Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.