

Überprüfung der Turnaround-Strategie

Schlüssigkeit des Geschäftsmodells als wichtiges Beurteilungskriterium einer erfolgreichen Repositionierung

Jochen Rosenzweig*

**Die Konzeption einer tragfähigen Strategie sowie deren erfolgswirksame Umsetzung bilden die Kernvoraussetzungen zur Überwindung einer manife-
festen Unternehmenskrise. Um zu einem möglichst frühen Zeitpunkt die Erfolgswahrscheinlichkeit des Turnaround-Vorhabens verifizieren zu können, bedarf es an der Schnittstelle zwischen Strategieerarbeitung und Umsetzung eines Instrumentariums, mit welchem Stimmigkeit und Zielkongruenz der erforderlichen Maßnahmen hinreichend konkretisiert und transparent gemacht werden können.**

1. Einführung

Zur nachhaltigen Überwindung einer strategischen und operativen Unternehmenskrise¹ bedarf es u. a. einer intensiven Auseinandersetzung mit der Frage, wie und unter welchen zeitlichen sowie inhaltlichen Voraussetzungen verlorene Erfolgspotenziale wiedererlangt werden können. Adressiert wird dies durch die Erarbeitung einer belastbaren Turnaround-Strategie.

Hohe praktische Relevanz gewinnt in diesem Zusammenhang der Sachverhalt, dass sowohl die problemorientierte Strukturierung als auch die intensive Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen einer erfolgreichen Strategieimplementierung regelmäßig zu kurz kommen². Dabei gilt, dass die Entscheidung für eine Geschäftsstrategie wertlos ist, wenn mit Blick auf deren wirksame Realisierung elementare Anforderungen nicht hinreichend erfüllt bzw. potenzielle Hürden nicht rechtzeitig antizipiert werden, also die Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung nicht gegeben sind.

Implementierung bezieht sich in diesem Kontext sowohl auf die sachorientierte Umsetzung als auch auf die verhaltensorien-

tierte Durchsetzung der Strategie. Turnaround-Management setzt hinsichtlich beider Dimensionen die Erfüllung wesentlicher Anforderungen voraus, d.h. Implementierungsbarrieren sind rechtzeitig zu identifizieren und durch geeignete Maßnahmen zu überwinden³:

- Die Durchsetzung der Turnaround-Strategie erfordert die Sicherstellung strategiadäquaten Verhaltens – insbesondere durch die Schlüsselmitarbeiter in den betroffenen Unternehmensbereichen. Aus der Perspektive des Managements sind hiermit vor allem die Anpassung von Mechanismen zur zielorientierten Verhaltenssteuerung (z.B. Anreizsysteme) sowie Maßnahmen angesprochen, mit denen die erforderlichen Kompetenzen verfügbar gemacht und zielwirksam eingesetzt werden (z.B. Schulungsprogramme)⁴.
- Die erfolgreiche Umsetzung der Turnaround-Strategie setzt voraus, dass die intendierte Veränderung bzgl. der geschäftlichen Ausrichtung für die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens in konkrete operative Maßnahmenprogramme „übersetzt“ wird. Mit anderen

Worten sind die zur Strategierealisierung erforderlichen Beiträge von Vertrieb, Einkauf, Fertigung usw. inhaltsbezogen und zeitlich präzise zu definieren. Flankierend sind die erforderlichen strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen für eine effiziente Abarbeitung dieser Maßnahmenprogramme zu schaffen („structure follows strategy“). Schließlich ist dafür Sorge zu tragen, dass das ggf. erforderliche Commitment von Akteuren außerhalb der Unternehmung (z. B. Banken) vorliegt.

Mit Blick auf die Schaffung bestmöglicher Umsetzungsvoraussetzungen kommt in diesem Zusammenhang dem Konzept des Geschäftsmodells eine herausragende Bedeutung zu. Hinsichtlich der zeitlichen Sequenz des Turnaround-Prozesses ist dieses an der Schnittstelle zwischen erarbeiteter Strategie und deren sachlicher Realisierung positioniert. Es fungiert als „Übersetzungshilfe“, indem

* Dipl.-Kfm. Jochen Rosenzweig ist in Erlangen/Nürnberg als Inhouse-Unternehmensberater tätig.

1 Zur Unterscheidung und Feststellung einzelner Krisenstadien vgl. etwa Hauschildt, Die Feststellung der Unternehmenskrise, KSI 1/2008 S. 5 ff., oder Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Aufl. 1986, S. 15 ff.

2 Vgl. Krüger, Strategische Erneuerung, in: Krüger (Hrsg.), Excellence in Change, 2. Aufl. 2002, S. 72 ff.

3 Vgl. hierzu und im Folgenden Welge/Al-Laham, Strategisches Management, 4. Aufl. 2003, S. 533 ff.; sowie Krüger, Organisation der Unternehmung, 3. Aufl. 1994, S. 361 ff.

4 Die Bedeutung der verhaltensbezogenen Strategiedurchsetzung wird häufig gravierend unterschätzt, wie die bisher umfangreichste Untersuchung im deutschsprachigen Raum zeigen konnte. Vgl. dazu Al-Laham, Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen, 1997, S. 195 ff. Für eine Darstellung von Ansatzpunkten eines entsprechenden „Barrierenmanagements“ vgl. Rosenzweig, Implementierungsstrategie als Erfolgsfaktor im Turnaround-Prozess, KSI 3/2007 S. 103 ff.

durch dieses das noch vergleichsweise abstrakt formulierte strategische Handlungsprogramm in konkrete Aussagen hinsichtlich der zentralen Gestaltungsparameter des Geschäfts sowie der zu erfüllenden Erfolgsfaktoren transformiert wird. In Konsequenz hierzu werden sowohl die konzeptionelle Schlüssigkeit der Neuausrichtung als auch deren Erfolgsaussichten nachvollziehbar und überprüfbar gemacht – gerade auch für externe Dritte wie z. B. Kreditgeber und Eigentümer. Schließlich lassen sich durch das Konzept des Geschäftsmodells auch jene Handlungsfelder herausarbeiten, die im Rahmen des Implementierungsprozesses zwingend und ggf. priorisiert angegangen werden müssen (z. B. rasche Schließung erfolgskritischer Kompetenzlücken)⁵.

2. Konkretisierung der Turnaround-Strategie durch das Geschäftsmodell

2.1 Positionierung des Geschäftsmodells an der Schnittstelle zwischen Strategieerarbeitung und Umsetzung

Das Geschäftsmodell operationalisiert das in der Strategie definierte Handlungsprogramm zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit, in dem es die dort beschriebenen Maßnahmen mit Blick auf die wesentlichen Gestaltungsparameter des Geschäfts konkretisiert. Das Geschäftsmodell bildet daher die Vorstellungen des Managements ab, wie die beschlossene Reorientierung hinsichtlich der wichtigsten Leistungs- und Transaktionsprozesse aussehen soll. Anders formuliert gibt es Aufschluss darüber, wie das Geschäft künftig betrieben werden soll, um für die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Stakeholder einen nachhaltigen Nutzen zu generieren⁶.

Um den Wertschöpfungsprozess evaluieren zu können, muss ein tragfähiges Geschäftsmodell unabhängig von branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten (z. B. Größe, Internationalisierungsgrad) Aussagen über die Charakteristika und Erfolgsvoraussetzungen in folgenden Segmenten der Geschäftskonfiguration treffen⁷:

- **Angebotskonzept:** Welche Leistung soll den Kunden konkret angeboten werden, und inwiefern kann eine Differenzierung gegenüber den Konkurrenzangeboten erreicht werden? Wie sollen die angebotenen Leistungen vermarktet werden?

- **Wertschöpfungsarchitektur:** Welche Aktivitäten in der Wertkette soll die Unternehmung selbst ausführen, und an welchen Stellen sind ggf. wichtige Kooperations- und Lieferpartner zu integrieren? Wie werden mögliche Risiken aus diesem arbeitsteiligen Prozess auf die einzelnen Partner verteilt?
- **Financial Model:** Welche grundlegenden Charakteristika weist das Geschäft hinsichtlich der Höhe und des zeitlichen Anfalls von Erträgen und Zahlungsströmen auf? Wie werden die Gewinne auf die an der Erbringung der Wertschöpfung Beteiligten aufgeteilt?

Zusammengefasst soll ein Geschäftsmodell einen nachvollziehbaren Beleg darüber liefern, wie die Unternehmung am Markt Wert schafft⁸. Spätestens wenn Stimmigkeit und Realisierungserfordernisse der intendierten künftigen Geschäftsausrichtung anhand der skizzierten Segmente Angebotskonzept, Wertschöpfungsarchitektur und Financial Model transparent gemacht werden, lässt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit erkennen, ob die Unternehmung durch die Implementierung der Turnaround-Strategie das Potenzial hat, ihre verlorene Wettbewerbsfähigkeit wiederzuerlangen. In Abhängigkeit des resultierenden Evaluationsergebnisses lassen sich dann sowohl ggf. notwendige Modifikationen der Strategie vergleichsweise rechtzeitig vornehmen als auch wichtige Voraussetzungen spezifizieren, die hinsichtlich einer erfolgswirksamen Strategieumsetzung zu erfüllen sind.

2.2 Neuausrichtung der Marktbearbeitung als Ausgangspunkt für die Konzeption des Geschäftsmodells

Mit der dauerhaften Überwindung einer manifesten Krisensituation als Ziel sehen sich viele Unternehmen mit der Notwendigkeit konfrontiert, den Turnaround im Rahmen eines umfassenden Handlungsprogramms anzustreben, das hinsichtlich der zeitlichen Abfolge und der inhaltlichen Maßnahmenschwerpunkte häufig drei Phasen durchläuft⁹:

- Im ersten Schritt gilt es, die Kräfte auf markt- und kompetenzstarke Geschäftsfelder zu konzentrieren, in welchen auskömmliche Erträge erwirtschaftet werden. Um den gesunden und werthaltigen Kern der Unternehmung zu stärken, ist darüber hinaus regelmäßig die Reduzierung des bisherigen Leistungsprogramms erforderlich (z. B. Sortimentsbereinigung, Rückzug aus Randgeschäften).
- Im zweiten Schritt ist das definierte Kerngeschäft durch den sukzessiven Ausbau der Erfolgswelt weiter zu konsolidieren. Ansatzpunkte hierfür bieten z. B. die verbesserte Positionierung ertragsstarker Marken oder die Anreicherung des Kundenangebots durch komplementäre Leistungen (z. B. begleitende Services).

5 Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management, 2. Aufl. 2003, S. 409 ff.

6 Vgl. Krüger/Bach, Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, in: Buchholz/Werner (Hrsg.), Supply Chain Solutions, 2001, S. 31 f.

7 Vgl. die Darstellung zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Geschäftsmodell-Definitionen in der Literatur bei Umbeck, Musterbrüche in Geschäftsmodellen, 2009, S. 48 ff.

8 Vgl. Bieger/Rüegg-Stürm/von Rohr, Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger et al. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle, 2002, S. 50 f.

9 Vgl. Bach/Homp, Strategische Optionen der Erneuerung, in: Krüger (Hrsg.), Excellence in Change, 4. Aufl. 2009, S. 127 ff.