

Echten Mehrwert schaffen – oder nur die Fassade streichen?

Warum der Turnaround nur gelingt, wenn wir den Mut zur Substanz haben

von Christian Rook



Wenn Sanierung nur die maroden Strukturen aufhübschen will

Vor einigen Jahren wurde ich zu einem Unternehmen der Pharmaindustrie gerufen, das sich in einer typischen Turnaround-Situation befand: Umsatzrückgänge, Liquiditätsprobleme, Vertrauensverlust bei Banken und Eigentümern. Die Liste der Themen war lang.

Der Auftrag war klar – zumindest auf dem Papier: „Wir brauchen eine echte Restrukturierung.“ Doch schon in den ersten Gesprächen vor Ort spürte ich, dass es im Unternehmen nicht um eine echte Sanierung ging.

Was viele der Führungskräfte sich wünschten, war nicht der Abriss maroder Strukturen und der Wiederaufbau – sondern einfach ein frischer Anstrich.

Hauptsache, bei der nächsten Quartalsrunde mit den Eigentümern glänzt die Fassade wieder.

Was dazukam war, das das funktionierte. Sowohl Eigentümer als auch Konzernvorstände - und sogar Kunden - liessen sich immer wieder mit schönen Präsentationen und Aktionsplänen „ruhigstellen“. Und das, obwohl an der Basis weder sprichwörtlich das Dach repariert wurde, noch der Keller entrümpelt.

Diejenigen von uns, die dieses Geschäft schon einige Zeit machen, überrascht das nicht wirklich, und es begegnet uns immer wieder. Zwischen Auftraggebern, die zurecht nach echtem Mehrwert fragen, und einem operativen Management, das primär Schadensbegrenzung in eigener Sache betreiben will, klappt oft ein tiefer Graben. Es fehlt an Konsequenz, am Willen, die Ursachen aufzudecken und zu bekämpfen. Nicht überall, aber dort, wo es einfach nicht besser werden will.

Was echter Mehrwert im Turnaround wirklich bedeutet

In der Sprache von Beratern und Banken ist „Mehrwert schaffen“ längst ein Modewort geworden. Doch im Kern ist es einfach – und anspruchsvoll zugleich.

Mehrwert im Turnaround entsteht dann, wenn ein Unternehmen nicht nur überlebt, sondern wieder Vertrauen, Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft gewinnt. Mehrwert heißt:

- Die Ursachen der Krise zu erkennen – nicht nur Symptome zu behandeln
- Die Organisation dauerhaft zu stabilisieren
- Das Unternehmen in die Lage zu versetzen, ohne externe Krücken bestehen zu können
- Kunden, Eigentümer, Banken und auch Mitarbeiter zurückzugewinnen

Das klingt einfach, ist es aber nicht – denn oft will nicht jeder, dass diese Ursachen tatsächlich ans Licht kommen.

Die verborgenen Interessen hinter der Sanierung

Während Eigentümer, Banken oder Investoren in aller Regel eine echte Sanierung fordern, begegnet der Interim Manager im Unternehmen selbst oft einer ganz anderen Dynamik. Führungskräfte im operativen Geschäft haben meist kein abstraktes Interesse an einer „Restrukturierung“. Sie fürchten ganz konkret die folgenden Dinge:

- dass ihre eigenen Fehlentscheidungen sichtbar werden,
- dass sie die Kontrolle verlieren,
- oder schlicht, dass der Druck auf sie selbst steigt, wenn der Interim Manager/Sanierer nicht nur mit Zahlen arbeitet, sondern wirklich in die Organisation hineinschaut, Ursachen offenlegt und Aktionspläne nicht nur im Unternehmen plakativ aufhängt, sondern auch abarbeiten lässt.

Diese Ängste und daraus resultierende Verhalten sind menschlich – aber sie blockieren den Erfolg des Prozesses. Nicht selten entsteht so eine „Schönfärber-Logik“: schnelle Maßnahmen, geschönte Berichte, kontrollierte Informationen. Alles zielt darauf ab, Zeit zu gewinnen oder den Schein zu wahren.

Kennen Sie die Melonen-Metrics?

Melonen-Metrics, sind geschönte Zahlen-Tepiche, also, wie eine Wassermelone GRÜN an der Oberfläche, aber sobald man tiefer hineinschneidet, ROT im Inneren. So lange niemand tief genug



nachschaut, ist für alle Beteiligten alles in Ordnung - nur besser wird es dadurch natürlich nicht. Das Dach des Hauses muss repariert, der Keller entrümpelt und trocken gelegt werden. Sonst bricht das Ganze früher oder später zusammen.

Die Herausforderung für den Interim Manager: Zwischen den Welten

Der Interim Manager steht damit häufig zwischen den Stühlen. Auftraggeber erwarten Substanz, das lokale Management verteidigt sich. Genau hier entscheidet sich, ob Mehrwert geschaffen wird – oder nur Kosmetik.

Der erste Schritt ist immer, Klarheit zu gewinnen. Was wollen die Auftraggeber wirklich? Geht es wirklich um Rettung und Neuausrichtung? Oder geht es, bewusst oder unbewusst, nur darum, noch ein paar Monate Zeit zu gewinnen, um eine andere Lösung vorzubereiten?

Gleichzeitig müssen die Interessen im Unternehmen verstanden werden. Wer blockiert? Wer hofft heimlich auf ein Wunder ohne Veränderung? Wer ist vielleicht auch bereit, Verantwortung zu übernehmen?

Nur wenn der Interim Manager diese Interessenlage sauber durchdringt, kann er die Dynamik steuern – statt ihr zum Opfer zu fallen.

Zwischen Widerstand und Veränderungsbereitschaft

Widerstand ist nicht zwangsläufig Sabotage. Häufig steckt hinter Abwehrhaltungen auch Unsicherheit oder Überforderung. Wer das versteht, findet Wege, das operative Team mitzunehmen.

Dabei helfen oft kleine, gezielte Maßnahmen. Frühe Erfolge, die zeigen, dass Veränderung möglich ist, wirken besser als jedes Strategiepapier.

Gleichzeitig gilt: Ohne Mut zur Wahrheit funktioniert kein Turnaround.

Die eigentlichen Probleme müssen auf den Tisch – auch wenn es unbequem wird. Der Interim Manager muss zum Übersetzer werden: Er muss dem Auftraggeber Klarheit verschaffen und zugleich das operative Management für den Weg gewinnen.

Mehrwert heißt: das Mauerwerk erneuern, nicht nur streichen

Am Ende geht es um den Unterschied zwischen echtem Mehrwert und Kosmetik. Sanierung ist keine PR-Übung. Wer als Interim Manager Erfolg haben will, darf nicht dem Irrtum aufsitzen, dass gute Kommunikation und ein paar schnelle Maßnahmen schon reichen.

Erfolg entsteht dort, wo Substanz geschaffen wird:

- wenn echte Ursachen bearbeitet werden,
- wenn Vertrauen wieder aufgebaut wird,
- wenn das Unternehmen ohne externe Hilfe überlebensfähig ist.

Alles andere ist nicht mehr als ein frischer Anstrich auf bröckelndem Putz. Und der hält selten bis zum nächsten Sturm.

A handwritten signature in black ink that reads "Christian Rook".

Christian Rook
info@christianrook.com