

# 1. Einführung

In einem existenzgefährdeten Unternehmen finden sich tiefe psychologische Wunden und Motivationsblockaden. Eine Krise entsteht nicht von heute auf morgen, sondern ist das Ergebnis einer Reihe von Fehlentwicklungen und -entscheidungen, die sich unter Umständen über Jahre hingezogen haben. In dieser Zeit wurden nicht nur liquide Reserven, sondern auch Nerven und Potenziale abgebaut. Am Ende eines solchen Prozesses kann häufig nur „frisches Geld“, sprich Investoren, das Unternehmen retten. Meist wird eine neue Führung oder auch immer häufiger ein externer Berater beauftragt, das Unternehmen zu restrukturieren und zum sogenannten Turn Around zu verhelfen.

Die Situation ist vergleichbar mit der eines Fußballklubs auf einem Abstiegsplatz, bei dem ein neuer Trainer eingesetzt wurde. Die Schwierigkeit liegt darin, mit dem vorhandenen „Spielerpotenzial“ den Klassenerhalt zu schaffen.

Neben einer grundlegenden Analyse und dem Aufdecken der Missstände steht vor allem die Fähigkeit des Managers, die Mitarbeiter des Unternehmens für den schwierigen Weg der Restrukturierung zu gewinnen. Er muss in der Lage sein, die Belegschaft neu zu motivieren, um das Unternehmen wieder profitabel zu machen.

Nicht zuletzt muss der Manager darauf achten, dass für den kräfteaubenden Weg der Restrukturierung Geld und Zeit nicht in allzu großzügiger Menge vorhanden sind.

