

Jürg Müller

# Turnaround

Ein Leitfaden für Manager  
und Verwaltungsräte

Verlag Neue Zürcher Zeitung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Ist Erfolg Zufall? .....	13
1.2 Ausgangslage .....	14
1.3 Reorganisation eines Unternehmens .....	17
1.4 «Kunden» einer Reorganisation .....	21
1.5 Endgültige Einleitung .....	24
<b>2 Das MSB-Modell</b> .....	25
2.1 Letztes Jahr standen wir am Abgrund (Geschichte) .....	25
2.2 Übersicht / Krisenbehebung .....	27
2.3 MSB-Modell (Markt, Service, Betrieb) .....	28
2.4 Marktmodell .....	30
2.5 Servicekonzept .....	31
2.6 Betriebsmodell .....	34
2.7 Leistungsmodell .....	37
2.8 EBITDA .....	38
2.9 Checklist für den Anwender .....	39
<b>3 Marketing</b> .....	41
3.1 Als sie das Ziel aus den Augen verloren (Geschichte) .....	41
3.2 Übersicht / Krisenbehebung .....	44
3.3 Strategische Marketingpositionierung .....	46
3.4 Operationelle Positionierung (Marketingmix) .....	48
3.5 Strukturansätze .....	50
3.6 Beispiel .....	56
3.7 Checklist für den Anwender .....	62
<b>4 Revision der Strategie</b> .....	63
4.1 Die Lücke, die er hinterlässt (Geschichte) .....	63
4.2 Übersicht / Krisenbehebung .....	65
4.3 Vorbereitung einer Überprüfung .....	66
4.4 Revision der Strategie .....	68
4.5 Checklist für den Anwender .....	74

<b>5</b>	<b>Auftragsabwicklung und Distribution</b>	77
5.1	Nur ein toter Händler ist ein guter Händler (Geschichte)	77
5.2	Übersicht / Krisenbehebung	80
5.3	Absatzinstrumente	81
5.4	Organisation der Distribution	90
5.5	Auftragsabwicklung	98
5.6	Checklist für den Anwender	105
<b>6</b>	<b>Sortiment</b>	107
6.1	Eine Schwalbe macht noch keinen Frühling (Geschichte)	107
6.2	Übersicht / Krisenbehebung	110
6.3	Strukturansätze im Sortiment	111
6.4	Bestimmen eines Sortiments	121
6.5	Checklist für den Anwender	129
<b>7</b>	<b>Logistik</b>	131
7.1	Wir sparen, koste es, was es wolle! (Geschichte)	131
7.2	Übersicht / Krisenbehebung	133
7.3	Lager	136
7.4	Materialwirtschaft / Produktionsplanung	140
7.5	Ein- und Ausgangslogistik	149
7.6	Einkauf	151
7.7	Kapazität und Materialflüsse	153
7.8	Instrumente	155
7.9	Checklist für den Anwender	158
<b>8</b>	<b>Grobabklärung</b>	159
8.1	Lasst uns alles im Detail klären! (Geschichte)	159
8.2	Übersicht / Krisenbehebung	162
8.3	Leistungsmodell und Potenzialanalyse	164
8.4	Ablauf einer Grobabklärung	164
8.5	Rentabilitätsziel als Basis	166
8.6	Notwendige Verbesserungen	167
8.7	Klassifizierung der Projekte	168
8.8	Beispiel	170
8.9	Checklist für den Anwender	175
<b>9</b>	<b>Projekte</b>	177
9.1	Viele Projekte sind des Sanierers Tod (Geschichte)	177
9.2	Reorganisation und Projekte	179

9.3	Definitionen: Unterschied zwischen Tagesgeschäft und Projekt ...	180
9.4	Projektorganisation und Ablauf .....	182
9.5	Lieferanten .....	185
9.6	Zusammenfassen von Projekten .....	186
9.7	Projektüberwachung .....	187
9.8	Rentabilitätsrechnung .....	189
9.9	Risikomanagement .....	190
9.10	Checklist für den Anwender .....	193
<b>10</b>	<b>Krisen</b> .....	<b>195</b>
10.1	Murphys Gesetz (Geschichte) .....	195
10.2	Übersicht / Krisenbehebung .....	197
10.3	Krisen .....	200
10.4	Liquiditätskrise .....	205
10.5	Die «normale» Krise .....	209
10.6	Checklist für den Anwender .....	212
<b>11</b>	<b>Sanierung und Restrukturierung</b> .....	<b>213</b>
11.1	Wir sind die Besten, aber wir verdienen kein Geld (Geschichte) ...	213
11.2	Übersicht / Krisenbehebung .....	218
11.3	Operative Sanierungen .....	219
11.4	Beispiel eines Sanierungsplans .....	224
11.5	Ablauf einer Sanierung .....	226
11.6	Kommunikation .....	230
11.7	Zeitverhältnisse .....	231
11.8	Führen einer Sanierung .....	231
11.9	Checklist für den Anwender .....	233
<b>12</b>	<b>Gewinnmaximierung / Innovation</b> .....	<b>235</b>
12.1	Wie soll ich wissen, was ich denke? (Geschichte) .....	235
12.2	Einleitung .....	238
12.3	Voraussetzungen einer Verbesserung .....	241
12.4	Innovation als Motor .....	243
12.5	Planung der Innovation .....	252
12.6	Umsetzung .....	258
12.7	Checklist für den Anwender .....	260
<b>13</b>	<b>Kauf von Unternehmen</b> .....	<b>261</b>
13.1	Drum prüfe, wer sich ewig bindet (Geschichte) .....	261
13.2	Die multifunktionale Grobabklärung .....	262

## Inhaltsverzeichnis

13.3	Einleitung	263
13.4	Ziel der Grobabklärung	264
13.5	Modell eines Kaufentscheids	267
13.6	Beispiel	268
13.7	Checklist für den Anwender	271
<b>14</b>	<b>Verkauf, Schliessung von Unternehmen</b>	<b>273</b>
14.1	Operative Hektik ersetzt geistige Windstille (Geschichte)	273
14.2	Übersicht	275
14.3	Ziel der Grobabklärung	275
14.4	Gründung von Unternehmen	277
14.5	Checklist für den Anwender	277
<b>15</b>	<b>Integration / Zentralisieren von Prozessen</b>	<b>279</b>
15.1	Im Zweifel zentralisieren? (Geschichte)	279
15.2	Übersicht	282
15.3	Ziel der Grobabklärung	283
15.4	Planung der Integration	285
15.5	Umsetzung	287
15.6	Zentralisieren von Prozessen in KMUs	288
15.7	Checklist für den Anwender	289
<b>16</b>	<b>Verlagerung von Unternehmen</b>	<b>291</b>
16.1	Der billigere Standort (Geschichte)	291
16.2	Übersicht	292
16.3	Ziel der Grobabklärung	292
16.4	Vorgehen	294
16.5	Checklist für den Anwender	294
<b>17</b>	<b>Nachfolgeregelungen</b>	<b>295</b>
17.1	Lass die Emotionen zu Hause (Geschichte)	295
17.2	Übersicht	296
17.3	Ziel der Grobabklärung	298
17.4	Vorgehen	299
17.5	Checklist für den Anwender	301
<b>18</b>	<b>Finanzierungen</b>	<b>303</b>
18.1	Der Fuchs und der Hase (Geschichte)	303
18.2	Überleben durch Finanzierung	306
18.3	Finanzierung mit Eigenkapital	308

18.4	Finanzierung mit Fremdkapital .....	310
18.5	Krise .....	312
18.6	Kommunikation und Führung .....	312
18.7	Checklist für den Anwender .....	314
<b>19</b>	<b>Führung und Organisation .....</b>	<b>315</b>
19.1	Ehret einheimisches Schaffen (Geschichte) .....	315
19.2	Übersicht .....	317
19.3	Lohn der Mitarbeiter .....	318
19.4	Lohn der Kader .....	326
19.5	Führung .....	328
19.6	Führungsstil .....	336
19.7	Organisation .....	338
19.8	Unternehmenskultur und Krise .....	344
19.9	Checklist für den Anwender .....	345
	<b>Nachwort .....</b>	<b>347</b>
	<b>Anhang</b>	
	Quellen .....	349
	Der Autor .....	351