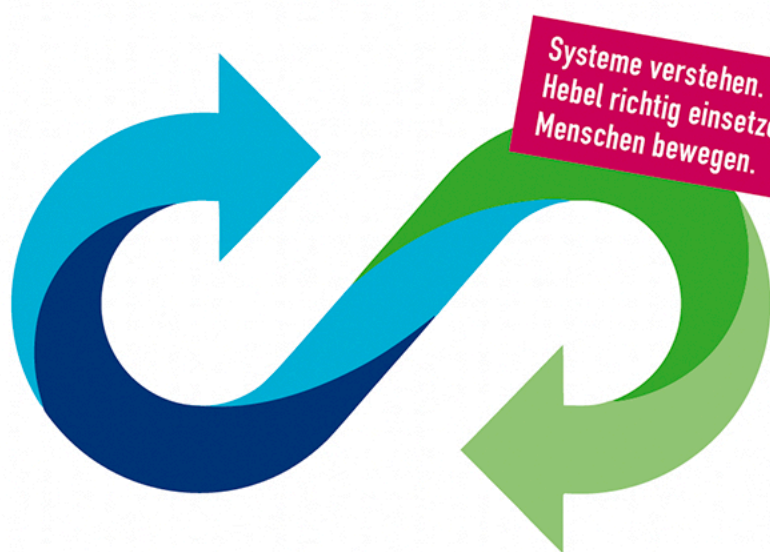


Stephan Strauss

TURNAROUND PLAYBOOK

für CEOs und Boards



*Systeme verstehen.
Hebel richtig einsetzen.
Menschen bewegen.*

Ein taktischer Leitfaden für
Restrukturierung, Transformation
und existenzielle Umbrüche

VAHLEN

TURNAROUND PLAYBOOK

für CEOs und Boards

Ein taktischer Leitfaden
für Restrukturierung, Transformation
und existenzielle Umbrüche

von
Stephan Strauss

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	13
Zur Haltung dieses Buches	17
Deshalb ist meine Perspektive systemisch	18
<i>Was dieses Buch sein soll</i>	18
Die Anatomie einer Ausnahmesituation	21
Die strukturelle Erosion des deutschen Geschäftsmodells	21
Die Illusion der erkauften Zeit	22
Vier Transformationswellen und die Absorptionsgrenze	23
Das veränderte Führungsumfeld	25
Was dieses Buch leistet – und was nicht	26
<i>Diagnose I: Die zehn häufigsten Fehler im Turnaround</i>	27
<i>Diagnose II: Die systemische Linse – fünf Hebel, die im</i> <i>Turnaround wirklich entscheiden</i>	31
Kapitel-Quintessenz	44
KAPITEL 1	
Die Kostenbasis frisst das EBIT	47
1. Die Realität	48
2. Die Systemdynamik	48

Inhaltsverzeichnis

3. Die Handlungslogik	49
<i>Kostenstruktur nach Geschäftsmodell</i>	50
<i>Pricing-Power als unterschätzte Dimension</i>	51
4. Die Praxis: Heidelberger Druckmaschinen	51
<i>Das Problem</i>	51
<i>Die Entscheidung</i>	53
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	54
<i>Was daran lehrreich ist</i>	55
5. Die CEO-Perspektive	56
6. Leadership-Strategien	57
Kapitel-Quintessenz	58
Tiefenanalyse	58
<i>Was Kostenstrukturen wirklich sind</i>	58
<i>Die drei Kostentreiber, die niemand benennt</i>	59
<i>CEO und Führungsteam in der Kostendiskussion</i>	62
Vertiefungs-Quintessenz	64
KAPITEL 2	
Cashflow schlägt Bilanz	65
1. Die Realität	66
2. Die Systemdynamik	66
3. Die Handlungslogik	67
<i>Working Capital als strategisches Instrument</i>	67
<i>Die Rolle des CFO im Turnaround</i>	68
4. Die Praxis: Lufthansa	69
<i>Das Problem</i>	69
<i>Die Entscheidung</i>	70
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	71
<i>Was daran lehrreich ist</i>	72
5. Die CEO-Perspektive	72
6. Leadership-Strategien	73
Kapitel-Quintessenz	74
Tiefenanalyse	74
<i>Die Anatomie einer Liquiditätskrise</i>	74
<i>Cash-Leadership: Wie man Liquidität aktiv führt</i>	76
<i>Die Finanzierungsarchitektur im Turnaround</i>	78

Inhaltsverzeichnis

<i>CEO in der Liquiditätskrise – Gespräch mit der Hausbank</i>	79
Vertiefungs-Quintessenz	80
 KAPITEL 3	
Überforderung ist der stille Killer von Transformation	81
1. Die Realität	82
2. Die Systemdynamik	82
3. Die Handlungslogik	83
<i>KI als Überforderungsbeschleuniger</i>	83
<i>Entscheidungsqualität unter kognitiver Last</i>	84
<i>Sequenzierungsmodelle für Transformation</i>	85
4. Die Praxis: Viessmann	86
<i>Das Problem</i>	86
<i>Die Entscheidung</i>	87
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	88
<i>Was daran lehrreich ist</i>	89
5. Die CEO-Perspektive	89
6. Leadership-Strategien	90
Kapitel-Quintessenz	90
Tiefenanalyse	91
<i>Wie Überforderung entsteht: der Kumulationseffekt</i>	91
<i>Organisationale Erschöpfung als Risikofaktor</i>	92
<i>Die Kunst der Stopp-Entscheidung</i>	93
<i>Wie man Fokus institutionalisiert</i>	94
Vertiefungs-Quintessenz	95
 KAPITEL 4	
Wenn Kultur kippt, folgen falsche Entscheidungen	97
1. Die Realität	98
2. Die Systemdynamik	98
3. Die Handlungslogik	99
<i>Kulturdiagnostik: Frühwarnsignale erkennen</i>	99
<i>Kulturveränderung als persönliche Führungsarbeit</i>	101
<i>Controllingsysteme als Kulturtreiber</i>	101
<i>Incentive-Systeme als Kulturtreiber</i>	102

Inhaltsverzeichnis

4. Die Praxis: Volkswagen/Dieselgate	103
<i>Das Problem</i>	103
<i>Die Entscheidung</i>	104
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	105
<i>Was daran lehrreich ist</i>	105
5. Die CEO-Perspektive	106
Kapitel-Quintessenz	107
Tiefenanalyse	107
<i>Vertrauen als Organisationsressource</i>	107
<i>Psychologische Sicherheit: Theorie und Praxis</i>	108
<i>Kulturveränderung ohne Kulturprogramm</i>	109
<i>Wenn die Führungskultur toxisch geworden ist: Diagnostik und Intervention</i>	110
Vertiefungs-Quintessenz	111
KAPITEL 5	
Führung wird selbst zum Systemrisiko	113
1. Die Realität	114
2. Die Systemdynamik	114
3. Die Handlungslogik	114
<i>Das Board-CEO-Verhältnis in der Krise</i>	115
<i>Die Kosten der Nicht-Entscheidung</i>	116
4. Die Praxis: Rexel Deutschland	117
<i>Das Problem</i>	117
<i>Die Entscheidung</i>	118
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	119
<i>Was daran lehrreich ist</i>	119
5. Die CEO-Perspektive	120
6. Die Praxis: CEO-CFO-Board-Gespräch	121
Kapitel-Quintessenz	122
Tiefenanalyse	123
<i>Wie Führung zum Engpass wird</i>	123
<i>Radikale Delegation: Was sie ist, und was sie nicht ist</i>	124
<i>Entscheidungsarchitektur als Führungsinstrument</i>	124
<i>Das Führungsteam als kollektiver Führungsakt</i>	125

Inhaltsverzeichnis

Führungsteam unter Druck – Reflexion in der Krise	126
Vertiefungs-Quintessenz	127

KAPITEL 6

Effizienz und Innovation müssen gleichzeitig geführt werden	129
1. Die Realität	130
2. Die Systemdynamik	130
3. Die Handlungslogik	131
<i>Der deutsche Mittelstand und das Ambidextrie-Problem</i>	131
<i>KI als Explore-Beschleuniger und Exploit-Optimierer</i>	132
4. Die Praxis: Fujifilm	133
<i>Das Problem</i>	133
<i>Die Entscheidung</i>	134
<i>Die strukturelle Wirkung</i>	135
<i>Was daran lehrreich ist</i>	135
5. Die CEO-Perspektive	136
Kapitel-Quintessenz	137
Tiefenanalyse	138
<i>Die Zeitdilemma des Ambidextriemanagements</i>	138
<i>Innovationsportfolio-Management</i>	139
<i>Strukturelle Rahmenbedingungen für Explore</i>	140
<i>Wie KI das Innovationsportfolio transformiert</i>	141
Vertiefungs-Quintessenz	142

KAPITEL 7

Jeder Turnaround ist ein Menschenprojekt	143
1. Die Realität	144
2. Die Systemdynamik	144
3. Die Handlungslogik	145
<i>Healing Leadership: Was es wirklich bedeutet</i>	145
<i>Die persönliche Dimension: der CEO in der Krise</i>	146
<i>Abschiede gut gestalten</i>	148
4. Die Praxis: Rexel Deutschland	149
<i>Das Problem</i>	149
<i>Die Entscheidung</i>	149

Inhaltsverzeichnis

<i>Die strukturelle Wirkung</i>	150
<i>Was daran lehrreich ist</i>	151
5. Die CEO-Perspektive	152
6. CEO und Betriebsrat vor der Restrukturierungsankündigung	153
Kapitel-Quintessenz	154
Tiefenanalyse	155
<i>Engagement als Führungsaufgabe</i>	155
<i>Der Sinn als Führungsressource</i>	156
<i>Führen nach einem Turnaround: Was anders bleibt</i>	157
<i>Das Erbe eines Turnarounds: Die Heldenreise einer</i> <i>Organisation</i>	158
CEO am Ende des Turnarounds	159
Vertiefungs-Quintessenz	160
Schlussbetrachtung: Was bleibt	161
Was Turnarounds verändern	161
Was die Ausnahmesituation unserer Gegenwart verlangt	162
Eine persönliche Schlussanmerkung	163
CEO-Entscheidungsrahmen	163
<i>Schritt 1: Krisenstadium bestimmen</i>	164
<i>Schritt 2: Hebel in der richtigen Reihenfolge</i>	164
<i>Schritt 3: Eigene Rolle klären</i>	165
Diagnosefragen nach Thesen	167
These 1: Kostenbasis	167
These 2: Cashflow	167
These 3: Überforderung	168
These 4: Kultur	168
These 5: Führung	168
These 6: Exploit & Explore	168
These 7: Menschenprojekt	169

Inhaltsverzeichnis

EPILOG	
An die Führungskräfte, die dieses Buch lesen	171
Kernbegriffe und Definitionen	172
<i>Ambidextrie</i>	172
<i>Cashflow-Leadership</i>	172
<i>Exploit</i>	172
<i>Explore</i>	173
<i>Healing Leadership</i>	173
<i>Psychologische Sicherheit</i>	173
<i>Struktureingriff</i>	173
<i>Systemrisiko Führung</i>	173
<i>Turnaround</i>	174
<i>Überforderung</i>	174
<i>Working-Capital-Management</i>	174
Anmerkungen und weiterführende Perspektiven	174
Über den Autor	177
Schlagwortverzeichnis	179

The first part of the paper discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions, including sales, purchases, and expenses. This is essential for ensuring the integrity of the financial statements and for providing a clear audit trail. The second part of the paper focuses on the importance of maintaining accurate records of all assets and liabilities, including property, equipment, and accounts payable. This is essential for ensuring the accuracy of the balance sheet and for providing a clear audit trail. The third part of the paper discusses the importance of maintaining accurate records of all income and expenses, including salaries, wages, and interest. This is essential for ensuring the accuracy of the income statement and for providing a clear audit trail. The fourth part of the paper focuses on the importance of maintaining accurate records of all taxes, including income tax, sales tax, and property tax. This is essential for ensuring the accuracy of the tax returns and for providing a clear audit trail. The fifth part of the paper discusses the importance of maintaining accurate records of all other financial information, including bank statements, credit card statements, and insurance policies. This is essential for ensuring the accuracy of the financial statements and for providing a clear audit trail.



VORWORT

Es gibt Bücher über Führung – und es gibt Bücher, die aus gelebter Führung entstehen. Dieses Buch gehört eindeutig zur zweiten Kategorie.

Dieses Buch ist kein theoretisches Managementbuch und auch kein klassisches Handbuch für Restrukturierung. Vielmehr ist es ein sehr praxisnahes Werk, das aus der Perspektive eines erfahrenen CEOs geschrieben ist – aus Situationen heraus, in denen Entscheidungen getroffen werden mussten, obwohl Informationen unvollständig waren und der Druck hoch war. Man spürt beim Lesen auf jeder Seite, dass hier jemand schreibt, der Transformation und Turnaround nicht beobachtet, sondern selbst verantwortet hat.

Besonders überzeugt hat mich die systemische Perspektive, die dieses Buch konsequent einnimmt. Organisationen werden hier nicht als Maschinen verstanden, die sich mit den richtigen Instrumenten reparieren lassen, sondern als lebendige Systeme. Diese Sichtweise hilft, die Dynamiken von Unternehmen in Krisen- und Transformationssituationen besser zu verstehen – und vor allem, die richtigen Hebel für wirksame Veränderung zu erkennen.

Eine besondere Stärke des Buches sind die sieben Thesen zur Führung und Schwerpunktsetzung in Transformations- und Restruk-

turierungssituationen, die das Werk strukturieren. Diese Thesen verdichten Erfahrungen aus vielen Jahren unternehmerischer Praxis zu klaren Orientierungsmarken für Führung. Sie zeigen auf eindrucksvolle Weise, wo Organisationen in Umbruchsituationen typischerweise scheitern – und welche Denk- und Handlungslogiken notwendig sind, um solche Situationen wirksam zu führen. Gerade diese Verdichtung komplexer Erfahrungen in prägnante Thesen macht das Buch besonders wertvoll: Sie schaffen Klarheit, ohne Komplexität zu simplifizieren, und geben Führungskräften einen Rahmen, der hilft, auch unter hohem Druck Orientierung zu behalten.

Gerade in existenziellen Umbruchsituationen ist diese Fähigkeit entscheidend. Wenn Ressourcen knapp sind, Zeit begrenzt ist und Unsicherheit hoch bleibt, braucht es Führungskräfte, die Prioritäten setzen können und den Mut haben, Entscheidungen konsequent zu verfolgen.

Dieses Buch liefert dafür wertvolle Denkipulse. Es verbindet analytische Klarheit mit den Erfahrungen eines CEOs, der über viele Jahre Organisationen durch anspruchsvolle Transformationsphasen geführt hat. Zwischen den Kapiteln findet man immer wieder Einsichten und Beobachtungen, die man nicht aus Lehrbüchern lernen kann, sondern nur aus der Praxis unter realen Bedingungen.

Was mir besonders gefällt: Trotz aller analytischen Schärfe bleibt der Mensch im Mittelpunkt. Transformation funktioniert nicht gegen Menschen, sondern nur mit ihnen. Führung bedeutet daher nicht nur, Strukturen und Strategien zu verändern, sondern auch Orientierung zu geben, Vertrauen zu schaffen und Verantwortung zu übernehmen.

Gerade in Zeiten tiefgreifender Veränderungen brauchen Führungskräfte genau diese Kombination: Klarheit im Denken, Mut im Entscheiden und Menschlichkeit im Handeln.

Vorwort

Deshalb empfehle ich dieses Buch allen Führungskräften, die in dynamischen und komplexen Umfeldern Verantwortung tragen, insbesondere jenen, die Organisationen durch Transformation, Restrukturierung oder strategische Neuausrichtung führen. Wer in solchen Situationen wirksam führen will, findet in diesem Buch wertvolle Orientierung und zahlreiche Impulse aus der gelebten Praxis.

Für mich ist dieses Buch auch Ausdruck der Persönlichkeit seines Autors. Stephan Strauss steht für eine Form von Führung, die Klarheit mit Verantwortung verbindet und Strategie nie vom Menschen trennt. Dieses Buch spiegelt genau diese Haltung wider.

Ich wünsche diesem Buch viele Leserinnen und Leser – und vor allem Führungskräfte, die bereit sind, sich auf diese Perspektive einzulassen.

Prof. Dr. Henning Werner
Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung
Direktor IfUS Institut für Unternehmenssanierung
EBS Universität für Wirtschaft und Recht

The first part of the paper discusses the importance of understanding the cultural context of the research. It highlights the need for researchers to be sensitive to the values and beliefs of the communities they are studying. This is particularly important in the field of education, where cultural differences can significantly impact learning outcomes.

The second part of the paper focuses on the methodology used in the study. It describes the process of selecting participants, collecting data, and analyzing the results. The authors emphasize the importance of using a mixed-methods approach to gain a comprehensive understanding of the research topic.

The third part of the paper presents the findings of the study. It discusses the results of the quantitative data analysis and the insights gained from the qualitative interviews. The authors conclude that there are significant differences in learning outcomes between the two groups, and these differences can be attributed to cultural factors.

The final part of the paper offers recommendations for future research and practice. It suggests that educators should be aware of the cultural context of their students and tailor their teaching methods accordingly. Additionally, it calls for further research to explore the underlying mechanisms of the cultural differences observed in the study.



ZUR HALTUNG DIESES BUCHES

Ich habe dieses Buch nicht als Beobachter geschrieben. Und auch nicht als Theoretiker.

Ich habe es geschrieben als CEO, der über zwei Jahrzehnte hinweg Organisationen in Situationen geführt hat, in denen einfache Antworten nicht mehr ausreichen. Situationen, in denen Zahlen unter Druck standen, Vertrauen brüchig wurde, Systeme träge reagierten und Führung nicht mehr delegierbar war.

Ein Turnaround ist der Moment, in dem sichtbar wird, wie ein Unternehmen wirklich funktioniert.

In meiner Arbeit – in CEO- und Board-Rollen ebenso wie heute als strategischer Sparringspartner und Advisor – habe ich ein Muster immer wieder gesehen: Unternehmen scheitern selten an mangelnder Intelligenz, fehlenden Konzepten oder zu wenig Analyse. Sie scheitern daran, dass Systeme nicht mehr steuerbar sind, Entscheidungen zu spät fallen und Führung ihre gestaltende Kraft verliert.

Ich betrachte Organisationen als lebende Systeme. Nicht als Maschinen. Nicht als Projektlandschaften. Nicht als Excel-Logik. Systeme reagieren auf Druck nicht linear. Sie verengen sich, verlangsamen Entscheidungen, erhöhen Kontrolle und reduzieren Ver-

antwortung. Genau das ist der Moment, in dem klassische Managementmethoden versagen.

Deshalb ist meine Perspektive systemisch

Verhalten folgt Struktur. Struktur folgt Entscheidung. Entscheidung folgt Haltung.

Gleichzeitig habe ich gelernt, dass Transformation ohne Menschen nicht funktioniert – und schon gar nicht gegen sie. Transformationale Führung bedeutet für mich nicht Motivation oder Kommunikation im klassischen Sinne. Sie bedeutet, Sinn, Richtung und Entscheidungsfähigkeit so zu gestalten, dass Menschen Verantwortung übernehmen können, ohne Angst zu haben, daran zu scheitern.

Ich glaube nicht an den einsamen Helden an der Spitze. Aber ich glaube an die Verantwortung des CEOs, Richtung zu geben, Klarheit zu schaffen und Energie zu ermöglichen.

Meine Rolle war und ist die eines Initiators. Nicht im Sinne eines Einzelgängers, sondern als jemand, der Systeme in Bewegung bringt, Räume öffnet und andere befähigt, mitzuziehen. Turnarounds gelingen nicht durch Druck, sondern durch Momentum. Momentum entsteht, wenn Strategie, Struktur, Kultur und Führung wieder zueinanderfinden.

Was dieses Buch sein soll

Es ist kein Methodenhandbuch, kein Sanierungsleitfaden und kein Sammelsurium von Best Practices, was Sie in Ihren Händen halten. Es enthält keine Schritt-für-Schritt-Anleitungen, keine universellen Erfolgsrezepte und keine vereinfachten Heldenerzählungen. Jeder Turnaround ist einzigartig. Wer das Gegenteil behauptet, hat entweder zu wenige erlebt oder nicht genau hingeschaut.

Stattdessen ist dieses Buch ein Navigationsinstrument für CEOs, Aufsichtsräte und Führungsteams, die vor echten Zumutungen ste-

hen, die entscheiden müssen, bevor alle Informationen vorliegen. Für Führungskräfte, die Verantwortung tragen – nicht nur Titel. Für Aufsichtsräte, die verstehen wollen, was ihr CEO wirklich braucht – und was er nicht brauchen kann.

Ich schreibe aus der Überzeugung, dass Führung heute und in Zukunft weniger mit Wissen zu tun hat als mit Haltung. Weniger mit Tools als mit Klarheit. Weniger mit Kontrolle als mit Mut. Diese Überzeugung ist nicht idealistisch gemeint. Sie ist das Ergebnis von Situationen, in denen alles andere – die Analysen, die Konzepte, die Beraterteams – bereits vorhanden war. Und in denen trotzdem nichts passierte. Bis jemand entschied.

Turnaround bedeutet nicht, ein Unternehmen reparieren zu wollen. Turnaround bedeutet, ein System neu auszurichten – rechtzeitig, entschlossen und menschenwürdig.

Dieses Playbook soll dabei helfen.

Die unausweichliche Notwendigkeit ergibt sich aus der Ausnahmesituation, in der wir uns befinden.

KAPITEL 1



DIE KOSTENBASIS FRISST DAS EBIT

These 1: Die Kostenbasis frisst das EBIT

Kostenprobleme sind selten Budgetprobleme. Sie sind Struktur- und Führungsprobleme und entscheiden früher über die Zukunft als jede GuV.

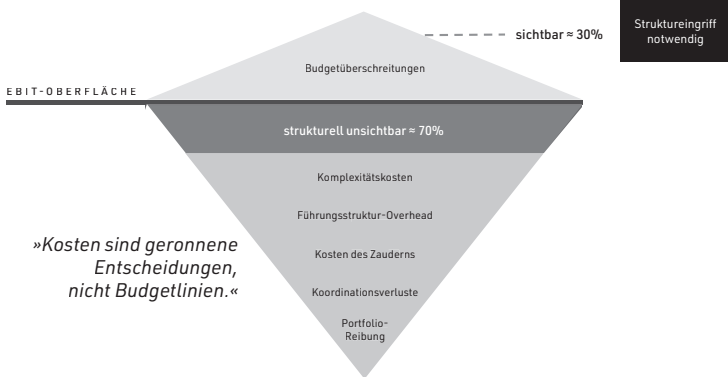


Abb. 1: Das Eisberg-Modell der Kosten. Sichtbare Budgetüberschreitungen (30 %) sind nicht das Problem, die unsichtbaren Strukturkosten darunter sind es.

1. Die Realität

Es beginnt selten mit einem dramatischen Einbruch. Meistens beginnt es mit einem Gefühl: Die Zahlen stimmen nicht mehr richtig. Das EBIT bleibt hinter dem Plan. Die Marge gibt nach, Quartal für Quartal, immer ein bisschen. Und während die Erklärungen wechseln – Markt, Währung, Sondereffekte –, bleibt das Grundproblem unberührt.

Was dahinter steckt, ist selten ein Budget- oder Planungsfehler. Es ist eine Kostenbasis, die nicht mehr zur Marktrealität passt. Die Kennzahl, an der das ablesbar wird, ist das EBIT. Aber das EBIT ist Indikator, nicht Ursache. Die Ursache liegt in der Tragstruktur des Unternehmens, in der Art, wie Kosten entstehen, wie sie verteilt sind und wie eng oder weit sie mit dem tatsächlichen Umsatz korrelieren.

Fixe Kosten, die in Wachstumsphasen aufgebaut wurden, skalieren in der Kontraktion nicht automatisch zurück. Overhead, der in Boomzeiten als notwendige Infrastruktur galt, wird in der Stagnation zur Bürde. Portfolio-Komplexität, die mit dem Argument der Risikostreuung gerechtfertigt wurde, bindet Kapital und Management-Aufmerksamkeit, ohne proportionalen Ergebnisbeitrag zu liefern. Für viele deutsche Mittelständler ist 2026 der Moment, in dem diese Lücke unübersehbar wird.

2. Die Systemdynamik

Warum reagieren Organisationen auf Kostenprobleme so häufig zu spät, zu wenig oder auf die falsche Weise?

Die systemtheoretische Antwort liegt in der Zeitverzögerung zwischen Ursache und sichtbarem Effekt. Kostenbasisprobleme akkumulieren über Jahre. Sie zeigen sich erst dann deutlich in der GuV, wenn sie bereits tief strukturell verankert sind. Bis die Zahlen unübersehbar schlecht sind, hat das System bereits eine innere Logik entwickelt, die es schwer macht, wirksam einzugreifen.

Hinzu kommt eine spezifische Wahrnehmungsverzerrung: Kos-

ten gelten in vielen Organisationen als Finance-Thema. Der CFO ist zuständig. Budgetprozesse sind das Instrument. Das führt zu einer strukturellen Unterschätzung: Kosten sind kein Finance-Problem. Sie sind ein Führungsindikator. Sie zeigen, welche Entscheidungen in den vergangenen Jahren getroffen wurden und welche nicht.

Die Organisation fragt nicht, ob sie sich diese Kosten leisten kann. Sie fragt nur, ob sie genehmigt sind.

Dieser Mechanismus erzeugt Stabilität im Kleinen und Fragilität im Großen. Solange die Ertragsseite mitspielt, bleibt das System funktional. Sobald sie kippt, wird sichtbar, dass die Kostenbasis keine Puffer mehr enthält.

3. Die Handlungslogik

Die erste und wichtigste Unterscheidung, die ein CEO in dieser Situation treffen muss, ist die zwischen Symptombehandlung und Struktureingriff.

Lineare Kürzungen – Budget um zehn Prozent reduzieren, Reisen einschränken, Einstellungsstopp – sind Symptombehandlung. Sie erzeugen kurzfristige Entlastung, ohne die strukturellen Treiber anzugehen. Schlimmer noch: Sie erzeugen Erschöpfung und Frustration in der Organisation, weil alle spüren, dass geopfert wird, ohne dass das Problem gelöst wird.

Struktureingriff bedeutet, in die Tragwerke zu greifen: in die Organisationsarchitektur, in das Portfolio, in die Fertigungstiefe, in die Führungsstruktur. Diese Eingriffe sind schwerer durchzuführen, erzeugen mehr Widerstand und erfordern mehr Entscheidungs Klarheit. Aber sie sind die einzigen, die nachhaltig wirken.

Kostenstruktur nach Geschäftsmodell

Eine wichtige, häufig übersehene Differenzierung: Nicht jedes Unternehmen hat dasselbe Kostenproblem. Die richtige Intervention hängt fundamental vom Geschäftsmodell ab.

Ein Maschinenbauer mit hoher Fertigungstiefe, 70 Prozent Fixkostenanteil und langen Produktionszyklen steht vor anderen Hebeln als ein Handelsunternehmen mit variablem Kostenmodell und kurzen Umschlaggeschwindigkeiten. Beim Maschinenbauer liegt die Intervention in der Fertigungstiefe – Make-or-Buy-Entscheidungen, die jahrelang vermieden wurden, müssen jetzt getroffen werden. Beim Handelsunternehmen liegt sie primär im Working Capital und in der Sortimentsdisziplin.

Ein Dienstleistungsunternehmen, dessen primäre Ressource menschliche Arbeitszeit ist, hat eine andere Kostendynamik als ein Unternehmen mit hoher Kapitalintensität. Das Verhältnis von Kapazität zu Auslastung ist im Dienstleistungsmodell der Schlüssel: zu viel Kapazität in Zeiten sinkender Nachfrage ist nicht nur ein Kostenproblem, es ist ein Führungsthema, weil überschüssige Kapazität Energie bindet, die anderswo gebraucht wird.

Und Software- oder plattformgetriebene Unternehmen haben die charakteristischste Kostenstruktur von allen: Fixkosten dominieren, variable Kosten sind marginal, aber die Skalenökonomie greift nur ab einer bestimmten Nutzerbasis. Kostenmanagement bedeutet hier nicht Sparen, sondern Wachstumssteuerung: Wer zu früh auf Profitabilität optimiert, bevor die kritische Masse erreicht ist, zerstört die Wachstumslogik des Geschäftsmodells.

Kosten verstehen heißt, das Geschäftsmodell verstehen. Wer Kosteninterventionen ohne Kenntnis der Geschäftsmodelllogik trifft, optimiert an der falschen Stelle.

Pricing-Power als unterschätzte Dimension

In der Diskussion über Kosten wird eine Dimension systematisch vernachlässigt: die Fähigkeit, Preise durchzusetzen. In vielen Turn-around-Situationen ist das Kostenproblem nicht das eigentliche Problem, es ist das Symptom eines Pricing-Problems. Das Unternehmen hat keine ausreichende Pricing-Power, um Kostensteigerungen an Kunden weiterzugeben.

Pricing-Power ist kein technisches Thema. Sie ist ein strategisches Signal über Marktpositionierung und Differenzierung. Unternehmen, die keine Pricing-Power haben, konkurrieren primär über den Preis, was bedeutet, dass jede Kostensteigerung direkt die Marge trifft, ohne Kompensationsmöglichkeit.

Die Konsequenz für die Führungslogik: Kosteninterventionen und Preisstrategiereview gehören zusammen. Ein Unternehmen, das Kosten senkt, aber gleichzeitig seine Preispositionierung nicht schärft, löst das Kostenstrukturproblem, nicht aber das Margenstrukturproblem. Beides muss parallel adressiert werden.

4. Die Praxis: Heidelberger Druckmaschinen

Das Problem

Heidelberger Druckmaschinen ist ein Lehrbeispiel dafür, wie ein industrieller Champion in eine strukturelle Schieflage geraten kann, obwohl Technologie, Marke und Marktstellung auf den ersten Blick stark wirken. Im Geschäftsjahr 2019/20 fiel der Umsatz auf 2,349 Mrd. Euro nach 2,490 Mrd. Euro im Vorjahr. Gleichzeitig rutschte das Unternehmen tief in die Verlustzone; der Jahresfehlbetrag lag bei 343 Mio. Euro. Das war nicht einfach die Folge eines schwachen Quartals oder einer konjunkturellen Delle. Sichtbar wurde vielmehr, dass Heidelberg mit einer historisch gewachsenen, für frühere Marktvolumina gebauten Kosten- und Strukturarchitektur in einem

Markt operierte, der längst kleiner, volatiler und kapitalintensiver geworden war.

Der entscheidende Punkt: Das Problem lag nicht primär in der technologischen Wettbewerbsfähigkeit. Heidelberger war weiterhin ein relevanter Anbieter mit starker Position im Bogenoffset und mit hoher Reputation im Markt. Aber diese technologische Stärke wurde von einer zu schweren Statik überlagert: hohe Fixkosten, komplexe Strukturen, zu viele organisatorische Ebenen, gebundenes Kapital, dazu ein Portfolio, das nicht überall dieselbe Ertragsqualität hatte. Solche Unternehmen wirken nach außen oft robuster, als sie intern tatsächlich sind. Solange der Markt mitspielt, trägt die Historie. Wenn Volumen kippen, Zyklen härter werden und Finanzierungsspielräume enger werden, zeigt sich, ob ein Geschäftsmodell operativ belastbar oder nur historisch gut begründet ist.

Bei Heidelberger zeigte sich genau dieses Missverhältnis. Intern dominiert in solchen Situationen häufig dieselbe Denkfigur: Wir sind Marktführer, wir haben Technologie, der Markt wird zurückkommen. Genau das ist die gefährliche Komfortzone etablierter Industrieunternehmen. Denn sie verwechseln Marktposition mit ökonomischer Robustheit. Extern war die Realität bereits weiter: Der klassische Druckmaschinenmarkt war nicht nur zyklisch unter Druck, sondern strukturell verändert. Gleichzeitig verlagerten sich attraktive Ergebnisquellen stärker in Bereiche wie Verpackung, Service, Consumables, Software-Anbindung und wiederkehrende Lifecycle-Umsätze. Wer in so einer Lage weiterhin die alte Breite, alte Kostenbasis und alte Governance mitschleppt, verdient nicht am Kerngeschäft, sondern subventioniert Vergangenheit.

Hinzu kam: Die Pandemie war 2019/20 zwar ein massiver Verstärker, aber nicht die eigentliche Ursache. Sie wirkte wie ein Stresstest, der die strukturellen Schwächen nur brutal sichtbar machte. Genau darin liegt die strategische Relevanz des Falls Heidelberger. In Restrukturierungen wird häufig zu spät unterschieden zwischen temporärer Belastung und strukturellem Defekt. Heidelberger war kein Unternehmen in einer bloßen Talsohle. Heidelberger war ein Unternehmen, dessen Betriebssystem nicht mehr zur Marktphysik passte.

Die Entscheidung

Heidelberger versuchte gerade nicht, sich aus der Krise herauszuverkaufen. Das ist strategisch bemerkenswert. Viele Industrieunternehmen reagieren in solchen Lagen reflexhaft mit Hoffnungsnarrativen: mehr Vertrieb, mehr Initiative, mehr Zukunftsthemen, mehr Wachstumsstories. Heidelberger wählte im Kern die richtige Reihenfolge: erst Statik, dann Dynamik. Im März 2020 verabschiedete das Unternehmen ein umfassendes Maßnahmenpaket mit klarer Stoßrichtung: Fokus auf das profitable Kerngeschäft, Schließung unprofitabler Aktivitäten, deutliche Einschnitte bei Produktions- und Strukturkosten, Einstellung der Produktion von »Primefire« und des Very-Large-Format-Geschäfts sowie ein globaler Personalabbau von bis zu 2.000 Stellen. Die einmaligen Belastungen dafür wurden mit rund 300 Mio. Euro beziffert.

Genau darin liegt der eigentliche strategische Wert der Entscheidung: Heidelberger hat nicht versucht, Komplexität kosmetisch zu reduzieren. Man hat sich an die Tragstruktur gemacht. Das Unternehmen selbst formulierte die Logik später sehr klar: Ziel war es, finanzielle Stabilität und Profitabilität nachhaltig zu erhöhen, den EBIT-Break-even unter 2 Mrd. Euro Umsatz zu senken, die Nettofinanzverschuldung niedrig zu halten, das Portfolio weiter zu straffen und operative Kostenblöcke substanziell zurückzuführen. Für das Geschäftsjahr 2022/23 wurden nachhaltige Einsparungen bei Personal- und Sachkosten von rund 170 Mio. Euro in Aussicht gestellt. Das ist kein gewöhnliches Effizienzprogramm. Das ist die bewusste Verkleinerung des ökonomischen Mindestmaßes, ab dem das Unternehmen wieder tragfähig arbeitet.

Parallel dazu wurde die strategische Reorientierung nicht als diffuse Zukunftserzählung, sondern als Ertragslogik formuliert. Heidelberger schärfte den Fokus auf profitable Kernfelder: Verpackungsdruck, Label, Lifecycle-Geschäft, Service, Consumables, digitale Anbindung und softwaregestützte Kundenbindung. Das ist entscheidend, weil diese Bereiche nicht nur attraktiver wachsen, sondern vor allem qualitativ bessere Ergebnisprofile haben als das

reine, stark zyklische Neumaschinengeschäft. In seinem Bericht 2020/21 betonte Heidelberger genau diese Stoßrichtung: Wachstum in Packaging, Subscription- und Lifecycle-Business, Prinect-Software und datengetriebenen Services. Rund 50 Prozent des Bogenoffset-Geschäfts entfielen bereits auf Verpackungsdruck; im Bereich Faltschachtel- und Etikettenproduktion verwies das Unternehmen auf einen Marktanteil von 47 Prozent.

Ebenso wichtig war die regionale und industrielle Fokussierung. Heidelberger identifizierte Asien, insbesondere China, als wichtigen Hebel für profitables Wachstum und baute die Produktions- und Beschaffungsbasis dort aus. Gleichzeitig wurden technologieverwandte neue Felder wie E-Mobility zwar entwickelt, aber nicht als Ersatzmythos für das Kerngeschäft, sondern als ergänzende Nutzung vorhandener Kompetenzen. Strategisch sauber ist das deshalb, weil die Logik nicht lautete: Wir erfinden uns neu und verlassen unser Erbe. Sondern: Wir sichern das tragfähige Kerngeschäft und nutzen angrenzende technologische Synergien dort, wo sie die Kapitalrendite verbessern können.

Die strukturelle Wirkung

Die Wirkung zeigte sich nicht in einem spektakulären Turnaround-Moment, sondern in der veränderten ökonomischen Architektur. Bereits 2020/21 sank der Umsatz infolge der Krise zwar weiter auf 1,913 Mrd. Euro, aber EBITDA und operative Ergebnisqualität verbesserten sich deutlich; das EBITDA stieg auf 146 Mio. Euro nach 102 Mio. Euro, der Jahresfehlbetrag reduzierte sich von 343 Mio. Euro auf 43 Mio. Euro. Gleichzeitig sank die Mitarbeiterzahl zum Geschäftsjahresende von 11.316 auf 10.212. Das heißt: Noch bevor das Wachstum wirklich zurückkam, war die Statik bereits sichtbar robuster. Genau daran erkennt man echte Restrukturierung: nicht an Umsatzphantasien, sondern daran, dass ein Unternehmen bei geringerer Größe wieder operativ atmen kann.

Im Geschäftsjahr 2021/22 erreichte Heidelberger dann wieder einen Umsatz von 2,183 Mrd. Euro und berichtete eine signifikante

Verbesserung aller wesentlichen Kennzahlen. Das ist strategisch relevant, weil es die Sequenz bestätigt: Erst wurde die Kosten- und Strukturseite bearbeitet, erst dann konnte zusätzliches Volumen wieder wirksam in Ergebnisqualität übersetzt werden. Wachstum war also nicht der Auslöser der Erholung, sondern ihr Multiplikator.

Noch wichtiger ist der Blick auf die Jahre danach. 2023/24 lag der Umsatz mit 2,395 Mrd. Euro wieder auf solidem Niveau; das um Sondereffekte bereinigte EBITDA belief sich auf 172 Mio. Euro bei einer Marge von 7,2 Prozent. Besonders aufschlussreich ist die Segmentlogik: Das Packaging-Solutions-Segment wuchs beim Umsatz um rund 7 Prozent und erzielte 102 Mio. Euro adjusted EBITDA. Zudem betont Heidelberger ausdrücklich die Bedeutung wiederkehrender Erlöse: Vertragsmodelle und Consumables liefern regelmäßige, deutlich stabilere Einnahmen als das zyklische Neumaschinengeschäft.

Auch 2024/25 blieb das Muster erkennbar: Trotz schwächerer Umsätze erzielte Heidelberger ein adjusted EBITDA von 162 Mio. Euro bei 7,1 Prozent Marge; niedrigere Volumina, steigende Lohnkosten und Sondereffekte wie drupa-Aufwendungen konnten nach Unternehmensangaben durch Kostenreduktions- und Effizienzmaßnahmen weitgehend abgedeckt werden. Das Packaging-Solutions-Segment machte rund 52 Prozent des Konzernumsatzes aus und blieb damit das strukturelle Zentrum des Geschäftsmodells. Das ist die eigentliche Pointe des Falls: Heidelberger ist nicht deshalb resilienter geworden, weil der Markt plötzlich einfach wurde, sondern weil die Firma ihre Lastverteilung verändert hat.

Was daran lehrreich ist

Der Fall Heidelberger zeigt sehr präzise den Unterschied zwischen Sparen und Sanieren. Sparen reduziert Aufwand. Sanieren verändert die ökonomische Statik. Heidelberger hat nicht an der Oberfläche optimiert, sondern an den tragenden Elementen: Portfolio, Produktionsstruktur, Overhead, personelle Lasten, Break-even, Kapitalbindung und Ertragsmix. Genau deshalb konnte das Unternehmen auf

EBITDA-Ebene wieder tragfähig werden, obwohl der Markt nicht in eine alte Komfortzone zurückgekehrt ist.

Die strategische Lehre ist klar: In strukturell veränderten Märkten ist die zentrale Managementfrage nicht, wie man den alten Umsatz zurückholt. Die zentrale Frage lautet, welche Kostenbasis, welche Komplexität und welcher Geschäfts-Mix zu der neuen Realität passen. Heidelberger hat diese Frage spät, aber konsequent beantwortet. Und genau deshalb ist der Fall kein Beispiel für bloßes Krisenmanagement, sondern für wirksame strukturelle Neujustierung.

5. Die CEO-Perspektive

Aus meiner Erfahrung wird diese These nicht in einem dramatischen Moment sichtbar, sondern schleichend. Entscheidungen brauchen länger, obwohl alle Zahlen auf dem Tisch liegen. Diskussionen drehen sich im Kreis, während die Organisation immer schwerfälliger wird. Irgendwann wird klar: Das Problem ist nicht mangelnde Steuerung, sondern ein System, das zu teuer, zu komplex und zu träge geworden ist. An diesem Punkt lässt sich das Thema Kosten nicht mehr delegieren. Es wird zur Frage der eigenen Führungsfähigkeit.

In solchen Situationen hatte ich nie vollständige Transparenz. Aber ich wusste: Wenn ich auf perfekte Informationen warte, verliere ich Zeit, die ich nicht habe. Entscheidend war nicht, alles richtig zu machen, sondern die Statik des Systems wieder tragfähig zu bekommen. Alles andere konnte warten.

Ich habe gelernt, dass Konsens hier kein Zeichen von Reife ist, sondern von Vermeidung. Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die nicht populär sind, aber wirksam. Im Umgang mit Menschen war mir wichtig, nichts schönzureden. Empathie bedeutet in solchen Phasen nicht, Entscheidungen abzuschwächen, sondern transparent und ehrlich zu sein.

Rückblickend hat sich mein Blick auf Kosten fundamental verändert. Kosten sind kein Finance-Thema mehr, sie sind Führungsindikator. Effizienz muss nicht elegant, sondern rechtzeitig sein.

6. Leadership-Strategien

Die erste Führungsaufgabe in einem Kosten-Turnaround ist Erkenntnisklarheit: Der CEO muss selbst verstehen – nicht beraten bekommen –, wo die strukturellen Kostentreiber liegen. Das erfordert direkte Gespräche, eigene Analysen und den Mut, unangenehme Wahrheiten nicht wegzumoderieren.

Die zweite Führungsaufgabe ist Entscheidungsgeschwindigkeit. Struktureingriffe, die zu spät kommen, sind nicht nur weniger wirksam, sie sind auch teurer, weil in der Zwischenzeit weitere Substanz verbraucht wird. Führung bedeutet hier, mit unvollständigen Informationen zu entscheiden und die Qualität der Entscheidung durch Konsequenz in der Umsetzung zu sichern.

Die dritte Führungsaufgabe ist Kommunikationsklarheit. Kosten-Turnarounds erzeugen Unsicherheit. Die Art, wie der CEO kommuniziert – nicht die Botschaft, sondern die Haltung – entscheidet, ob die Organisation versteht, dass es sich um eine notwendige Richtungskorrektur handelt.

Und die vierte Führungsaufgabe ist konsequente Nachverfolgung: Struktureingriffe, die beschlossen aber nicht umgesetzt werden, sind gefährlicher als keine Entscheidung.

Kapitel-Quintessenz

- Kostenprobleme sind Führungsprobleme. Wer Kosten als Finance-Thema behandelt, hat deren Ursache nicht verstanden.
- Struktureingriff wirkt. Lineare Kürzungen entlasten kurzfristig und verschlimmern langfristig.
- Portfolio-Komplexität ist der unterschätzte Kostentreiber. Bereinigung schafft nicht nur Ergebnis, sondern Führungskapazität.
- Kostenlogik ist Geschäftsmodelllogik. Die richtige Intervention hängt vom Typ des Unternehmens ab, nicht von der Höhe des Kostenblocks.
- Pricing-Power ist die Komplementärseite der Kostenstrategie. Wer nur auf Kosten fokussiert, ohne Preispositionierung zu stärken, löst nur das halbe Problem.
- Perfekte Information gibt es nicht. Wer darauf wartet, entscheidet zu spät. Empathie in der Krise bedeutet Klarheit, nicht Schonung.

Tiefenanalyse

Was Kostenstrukturen wirklich sind

Kosten sind geronnene Entscheidungen. Jede Kostenposition, die in einer GuV erscheint, ist das Ergebnis einer Entscheidung – manchmal einer bewussten, häufiger einer unbewussten, einer Nicht-

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 8183 9

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Medienservice Frauchiger
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

vahlen.de/nachhaltig
produksicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Sieben Thesen zur Führung in Transformations- und Restrukturierungssituationen

Turnaround bedeutet nicht, ein Unternehmen zu reparieren.

Turnaround bedeutet, ein System unter existenziellem Druck neu auszurichten — entschlossen, verantwortungsvoll und menschenzentriert.

Dieses Buch richtet sich an CEOs, Aufsichtsräte und Führungsteams, die Organisationen durch Restrukturierungen, Transformationen und strategische Neuausrichtungen führen müssen. In Sondersituationen versagen lineare Managementlogiken: Unternehmen reagieren nicht wie planbare Maschinen. Sie sind hochbelastete soziale Systeme, in denen die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Spannungen produktiv zu nutzen und gemeinsames Handeln zu ermöglichen, zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird.

Auf Basis realer Transformations- und Restrukturierungserfahrungen beschreibt das Buch die zentralen Spannungsfelder moderner Turnarounds – zwischen Stabilisierung und Fokus, Geschwindigkeit und Orientierung, Effizienz und Innovation sowie kultureller Erneuerung. Denn jeder Turnaround ist am Ende kein Zahlenprojekt, sondern ein Menschenprojekt innerhalb eines komplexen Systems.

