

## Wie sich Unternehmen fit machen für's Comeback: Flexibles Turnaround-Management als Weg aus der Krise

**Aktuell durchleben wir turbulente Zeiten. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sind gerade jetzt in der Phase der Krisenbewältigung und der Neuausrichtung auf sich allein gestellt. Welchen Mehrwert Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen durch eine kritisch-konstruktive Aussensicht eines Sparring-Partners erhalten, und warum der Einsatz eines interimistischen Troubleshooters eine Investition in die Zukunft ist, erklärt Flavio De Nando, Unternehmer und Inhaber der Firma Aviando Professionals AG.**

*Zur Zeit prallen Unmengen an Themen auf die Unternehmen ein. Täglich hört man, dass die aktuelle Krise die Unternehmen trotz Zuschüssen bedroht und teilweise auch in ihrer Handlungsweise lähmt. Wegen der anhaltenden Liquiditäts- und Ertragsorgen stehen zudem der Abbau der Fixkosten und des Personals im Fokus.*

### Welche Erfahrungen machen Sie gerade?

**Flavio De Nando:** Als Unternehmer, Verwaltungsrat, Troubleshooter und Sparring-Partner bin ich Turbulenzen gewohnt. Was wir jetzt erleben übertrifft aber alles. Die Chefs der Unternehmen sind in der Tat mit verschiedensten Problemen konfrontiert und mussten schnell von Schönwetterflug auf Turnaround umschalten. Die kurzfristige Sicherung des Unternehmens und die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit stehen bei vielen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen zur Zeit auf der Prioritätenliste ganz oben.



Wir leben in einer komplexen Welt. In herausfordernden Zeiten verlangt die nachhaltige Unternehmensführung von den Verwaltungsräten, Geschäftsleitungen und Mitarbeitenden zudem noch einiges mehr ab. In unseren Projekten erleben wir zwei Extreme: Die Turnaround-Situation und die All-in-Strategie. Einige Unternehmen müssen die Restrukturierung einleiten und schweren Herzens Personal abbauen sowie das Unternehmen neu ausrichten. Kosten senken und Personalabbau sind in der aktuellen Situation unumgängliche Massnahmen. Eine längerfristige Strategie zu verfolgen, ist aus meiner Sicht weiterhin sehr wichtig. Ein tragfähiges und zukunftssträchtiges Konzept ist der Schlüssel zum Erfolg. Aus meinem Kundenkreis und Netzwerk kenne ich einige Firmen, die nebst der Optimierung der Organisation auch «All-in» gehen und jetzt investieren, um gestärkt aus der Krise zu kommen.

**«Unser Job als Troubleshooter ist es Lösungen zu realisieren»**

## **Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf?**

Die Unternehmen sind vielschichtig gefordert mit Themen der Digitalisierung, Optimierung der Kosten und der Prozesse. Die externe Unterstützung ist dabei zielführend, um kurzfristig mit gebündelten Kräften Resultate zu erzielen. Seit dem Lockdown führten wir mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen verschiedener Firmen aus diversen Branchen Standortbestimmungen durch. Dabei unterstützten wir sie bei der Neubewertung der Risiken und erarbeiteten in Workshops neue Strategien. Aktuell leiten wir die Umsetzung beschlossener Turnaround-Massnahmen und übernehmen auch interimistische Funktionen in der Auftragsabwicklung oder in der Organisation unserer Kunden. Risikobasierte Unternehmensführung heisst für uns, Projekte immer ganzheitlich anzugehen - nach dem Motto «Digital follows Strategy». Dieser Führungsregelkreis bedeutet auch, dass der gesamtheitliche Ansatz laufend über Corporate Governance, Strategie, Organisation, Prozesse und Personal abgestimmt, korrigiert und umgesetzt wird.

## **Wie erleben Sie Veränderungen in den Betrieben mit einer «All-in-Strategie»?**

Es ist ein Fakt: Veränderungs- und Transformationsprozesse werden im Geschäftsalltag zur Konstante. Als Unternehmer muss man immer langfristig denken und handeln und trotzdem auf eintretende Risiken kurzfristig reagieren können. Meistens sind wir in der Rolle des Sparringpartners in Corporate Governance-Themen sowie in Grundsatzfragen der strategischen Unternehmensführung und der operativen Umsetzung eingebunden. In den letzten Monaten haben wir in Zusammenarbeit mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen beispielsweise ein Risikomanagementsystem aufgebaut, die künftige Strategie mitentwickelt, Tools

eingeführt, die Organisation und Prozesse sowie verschiedene Transformations- und Veränderungsprozesse auf die erwarteten Zukunftsaussichten ausgerichtet. Eine Strategie ohne die Einbindung der richtigen Leute am richtigen Ort ist nutzlos. Deshalb bleibt die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften auch in Krisenzeiten wichtig. Gerade in der Lockdown-Phase waren wir auch stark in der Rekrutierung eingespannt.

## **Und wie können sich Unternehmen für ein Comeback fit machen?**

Unternehmen brauchen eine Strategie für die Zeit nach der Coronakrise. Für eine erste individuelle Bewertung der Ausgangslage eignen sich die Checklisten für Standortbestimmung und Risikomanagement. Einen anderen Blickwinkel und Mehrwert bringt die Durchführung eines KMU-Fitness-Checks im Rahmen einer Unternehmens- und Potenzialanalyse durch einen externen Sparring-Partner.

## **Warum ist die externe Sichtweise wichtig?**

Ein Check von der Seite tut dem Unternehmen gut und bringt neutrale und transparente Entscheidungsgrundlagen und Lösungen. Trotz Reorganisationsmassnahmen bleiben die strategischen und operativen Unternehmensaufgaben weiterhin bestehen. Die Kräfte reichen oft nicht aus, um die vielschichtigen Changemanagement-Aufgaben zu bewältigen. Ein Lotse bzw. ein Koordinator ist in dieser Phase wichtig, damit die Umsetzung der Ideen und Massnahmen zeitnah und fokussiert erfolgen. Ein Zusatznutzen ist auch, dass die operative Einheit sich dem aktuellen Geschäft widmen kann. Deshalb setzen aktuell viele Unternehmen auf Management auf Zeit.

**«Entscheider sind oft auf sich allein gestellt. Deshalb setzen viele auf einen externen Sparringpartner, um sich zu strategischer Führung oder operativer Umsetzung auszutauschen.»**

## **Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?**

Wir sind es gewohnt, kurzfristig und flexibel einzuspringen. Unsere Kunden engagieren uns aufgrund unserer branchenübergreifenden, technischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen für die Entwicklung und Umsetzung von Management-, Organisations-, Personal- und Nachfolgelösungen. Die Realisierung der unternehmerischen Herausforderungen nehmen viel Zeit in Anspruch. Die Zeit ist aber jeweils sehr knapp und wir sind gefordert Lösungen zeitnah umzusetzen. Da die Kunden meistens im Tagesgeschäft involviert sind, binden sie Executive Search oder zur Überbrückung von Management- und Projektfunktionen und zur Lösung von Projektaufträgen ein. Einige Unternehmen entlasten ihre Organisation und haben mittels Outsourcing Tätigkeiten wie zum Beispiel Qualitätsmanagement an uns ausgelagert.

## **Welches ist Ihr Fazit aus der Krise und was sollen die Unternehmen aktuell tun?**

Dass plötzlich die ganze Welt stillsteht, hatte wohl niemand auf dem Risiko-Radar. Wir müssen lernen, mit der neuen Situation und den Risiken umzugehen. Gleichzeitig bietet sich jedoch die Möglichkeit, den Wandel als Chance zu nutzen. Um gestärkt aus der Krise zu kommen, ist es für Unternehmen wichtig, Investitionen in Innovationen zu tätigen und die strategische Neuausrichtung mit neuen Geschäftsmodellen umzusetzen. Viele Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sind jedoch zur Zeit bei der Bewältigung der verschiedenen Themen auf sich alleine

gestellt. Eine flexible Alternative zur Lösung der anstehenden Aufgaben und Projekte ist die Einbindung eines Managers oder Projektleiters auf Zeit. Der Sparring-Partner bzw. Troubleshooter ist es gewohnt, innerhalb sehr kurzer Zeit die Situation zu analysieren, einzuschätzen und die notwendigen Entscheidungen zu treffen, um die gemeinsam geplante Veränderung umzusetzen. Mit dieser flexiblen und bedarfsgerechten Verstärkung profitieren Unternehmen von mehr Flexibilität und Effizienz, um fit und mit mehr Power in die Zukunft zu gehen.



*Flavio De Nando  
Unternehmer und Geschäftsführer Aviando  
Professionals AG*

[www.aviando.ch](http://www.aviando.ch)

[https://www.youtube.com/watch?v=t1\\_auZE\\_BU2A](https://www.youtube.com/watch?v=t1_auZE_BU2A)

*Aviando unterstützt Menschen und Unternehmen bei technischen und betriebswirtschaftlichen Überbrückungs-, Entlastungs- und Entwicklungsaufgaben im Bereich Unternehmensführung, Kaderselektion und Management auf Zeit. Handlungsmaxime ist dabei, strategische sowie operative Herausforderungen und Bedürfnisse der Kunden gesamtunternehmerisch anzugehen und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und zu realisieren.*