



André Krings
Interim Executive
Manager



Ein Turnaround ohne Kreativität? Na dann, viel Glück!

Keine Kreativität in der Krise ist wie ein 7-Gänge-Menü in einem 3-Sterne-Restaurant – ohne Gewürze.

Eines vorab: Kreativität ersetzt keine schlanken, effizienten Prozesse mit sauberen Abläufen in einem vorzugsweise produzierenden Unternehmen. Aber oft ist es genau der Mangel an Kreativität, der Unternehmen im entscheidenden Moment den Weg in einen erfolgreichen Turnaround versperrt.

Kreativität ist nämlich **kein buntes Brainstorming**, wir brauchen auch nicht noch einen Workshop mit bunten Stickern, und sie zeigt sich schon mal gar nicht in netten Strategiefolien. Kreativität ist das Werkzeug, um **vorhandene Ressourcen neu und zielführend zu kombinieren, Blockaden zu lösen und vor allem, um Menschen in Bewegung zu bringen – denn: Das wollen sie!**

Gerade im **Interim Management** spielt diese Art der Kreativität eine entscheidende Rolle. Hier bedeutet sie:

- Lösungen unter Restriktionen finden – bei zu wenig Zeit, zu wenig Geld, zu wenig Ressourcen
- Hemmende Verhaltensmuster erkennen – und durchbrechen
- Menschen emotional mitnehmen – statt sie nur über Maßnahmenlisten zu führen
- **Pragmatisch handeln:** mit der 80/20-Regel die low hanging fruits ernten. Lieber 80 % heute als 100 % in sechs Monaten, wenn die Liquidität schon aufgebraucht ist

André Krings

Interim Executive Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 • 42579 Heiligenhaus • +49 176 2202 4416 • interim@andrekrings.de

Drei Turnaround-Situationen, in denen Kreativität entscheidend ist

In diesem Artikel zeige ich nun drei Turnaround-Situationen auf, in denen Kreativität ein Erfolgsfaktor ist. Dabei werden keine Projektpläne ersetzt, KPIs ignoriert oder Zielgrößen vernachlässigt. Es geht darum, einen **Weg zum Erfolg zu finden – wenn es wirklich eng wird.**

1. Produktionsverlagerungen, Werkschließung und PMI Szenarien

Diese Szenarien bedeuten immer brutale Einschnitte in die Organisation und erfordern heftige Change-Prozesse, die für die beteiligten Personen einschneidende Veränderungen bedeuten. Gleichzeitig ist der Erfolg unmittelbar abhängig vom aktiven Mitwirken genau dieser beteiligten Personen.

Der klassische Fehler: Schönfärberei, vage Aussagen, „schauen wir mal, was passiert“, „wird schon werden“.

Die Mitarbeiter durchschauen das sofort. Ergebnis ist passiver Widerstand, Know-how wird zurückgehalten und Schlüsselpersonen blockieren komplett. Das Scheitern des Projekts ist vorprogrammiert.

Ein kreativer Ansatz, den ich als Interim Manager wähle und empfehle:

- **Radikale Ehrlichkeit mit klaren Ansagen:**
 - Sprich aus, was wirklich passiert – und was nicht!
 - Liefere Einblick in die zeitliche Planung, gib Auskunft über die Zeitschiene.
 - Ehrliche Kommunikation schafft paradoxerweise mehr Mitwirkung als weichgespülte Phrasen.
- **Kreative Motivation statt leerer Versprechen:**
 - Gibt es Perspektiven am neuen Standort oder in anderen Gesellschaften?
 - Wer kann gezielt Projekte, Auslandseinsätze oder Qualifizierungen mitnehmen?
 - Wie kann man Projekt- und Transfererfahrung sichtbar als Mehrwert für den Lebenslauf markieren?
- **Kreative Formen des Know-How Transfers:**
 - „Aufnehmende“ Mitarbeiter führen ein „Training on the Job“ vor Ort beim abgebenden Unternehmen durch, vielleicht sogar über mehrere Wochen. Neben dem Know-how Transfer, der damit automatisch stattfindet, entsteht eine Bindung zwischen den Mitarbeitern und das notwendige Know-how wird aufgesaugt.
 - Die abgebenden Mitarbeiter gehen mit der Verlagerung ins aufnehmende Unternehmen in das Verlagerungsland und begleiten dort den SOP. Offene Fragen können direkt vor Ort geklärt werden und die bereits aufgebaute „Beziehung“ erleichtert die Umsetzung enorm.
 - Key Wissensträger verbleiben auch nach der SOP-Phase im Verlagerungsland, um Stabilität und Nachhaltigkeit zu festigen. Sofern es Perspektiven für die Zeit danach gibt, werden diese kommuniziert. Ebenso ist zu kommunizieren, wenn es sie nicht gibt! Das

André Krings

Interim Executive Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de

gebietet schon allein die Fairness. Und Merke: auch „keine“ unmittelbare Perspektive kann eine Perspektive sein.

Das alles ist keine komplizierte Wissenschaft. Und doch werden diese einfachen und kreativen Möglichkeiten ganz oft nicht in Betracht gezogen und dann auch nicht genutzt. Woran das liegt? (Ja, das frage ich mich manchmal auch ...)

Kommunikation ist lästig. Das „face to face“ wird gemieden, weil es doch so viel einfacher ist, „Dinge vom Büro aus zu steuern“. Und es gibt natürlich noch 1.000 andere Gründe, warum man nicht persönlich miteinander spricht.

2. Negativer Gross Profit und tägliches Geldverbrennen: Eine Abwärtsspirale ohne Ende

Die mögliche Ausgangslage: Verharren in der Situation. Kopf in den Sand stecken. Den Zustand einfach hinnehmen. Unfähig, sich der Situation entgegenzustellen. Abwarten, was passiert – wird schon gutgehen. Einfach genau so weitermachen.

Hört sich bescheuert an? Ist aber gefühlt fast immer so.

Der klassische Fehler: In den gewohnten Verhaltensmustern bleiben.

Angefangen beim Inhaber (der es nicht wahrhaben will), über den CEO (der vom Inhaber getrieben wird oder sich selbst im Weg steht) bis zu den Geschäftsführern, die seit Jahrzehnten ihr Ding machen und keine Veranlassung sehen, etwas zu ändern – der Gehaltsscheck kommt ja wie gewohnt jeden Monat – also einfach immer so weiter machen, alles andere ist unbequem. Doch die Luft wird immer dünner, das Ergebnis ist Monat für Monat negativ, Liquidität geht nur noch über Erhöhung der Kreditlinie und neue Darlehen. Die Banken setzen Berater ein (die enorm viel Geld kosten) und selbst dann macht das Management einfach so weiter – und denkt, es wird schon irgendwie gutgehen.

Kreativer Ansatz als Interim Manager:

- **Personalmaßnahmen sind immer die ersten Maßnahmen, die einem in den Sinn kommen.**
 - Schon klar. Doch fast immer ist das zu kurz und zu einfach gedacht. Lass sie (die Personalmaßnahme) doch zunächst einfach mal stecken. Schaffe Klarheit in der Prozesslandschaft, bevor überhaupt an Personalmaßnahmen gedacht wird.
- **Kreativität bedeutet hier simpel, die tatsächliche Ursache glasklar zu nennen.**
 - Oftmals ist es gar nicht, nötig sie zu identifizieren, da sie hinlänglich bekannt ist – es spricht nur niemand aus: Herstellungskosten sind unbekannt, da die Kalkulationsbasis schlicht falsch oder rudimentär ist. Maschinenstundensätze sind uralte und die Verteilschlüssel fernab der Realität.
- **Aktiv auf die Kunden zugehen, um den Umsatz hochzuhalten, auch wenn defizitär.**
 - Die Kundenbasis aktiv absichern. Defizite dem Kunden gegenüber eingestehen und gleichzeitig mit einem verbindlichen Plan untermauern. Vertrauen festigen.

- **Kranke, unnötige Prozesse abschalten.**
 - Was erzeugt nur Komplexität, aber keinen Deckungsbeitrag? Welches sind die konkreten, messbaren Hebel? Durchlaufzeiten? Nacharbeit? Rüstzeiten? Bedeutet: konsequent die „faulen Prozesse“ abschalten oder nachhaltig zu optimieren.
- **Die wirklich richtigen KPIs einsetzen**
 - „Schmutzige KPIs“ zulassen und einsetzen. Es gibt nicht DIE richtigen KPIs. Sondern nur die KPIs, die für die gerade aktuelle Situation relevant sind. Die wesentlich sind, um Erfolg zu haben, um die Situation zu verstehen. Sie müssen nicht digital erhoben sein, hier ist alles erlaubt: Excel, Whiteboard, Papier etc. Relevanz ist das, was hier zählt.
- **Task-Force Gruppen gezielt einsetzen, um kurzfristige Verbesserungen zu erzielen.**
 - Nicht zu viele parallele Maßnahmen aufsetzen, sondern darauf achten, dass Ressourcen auch wirklich die zugewiesenen Aufgaben bewältigen können. Oft gibt es einzelne Koryphäen, deren Pensum limitiert ist. 80/20 Regel beachten und Priorität setzen.
 - Fortschritt und Zielerreichung eng „tracken“ – hier ist der ehrliche Zusammenhalt und das Miteinander enorm wichtig. Einzelkämpfer sind hier fehl am Platz. Ein mindestens täglicher Abgleich ist Pflicht.
 - Neue und/oder kreative Lösungsvorschläge sind willkommen und werden im Team diskutiert. Das Management ist Teil der Task Force und jederzeit ansprechbar. Das Management ist exakt auf Augenhöhe und keinen Millimeter darüber. Ist es das nicht, dann gehört es ausgetauscht.

Kreativität heißt hier nicht, „bunte Ideen“ zu haben, sondern den Mut anders zu priorisieren und unkonventionelle Wege zu gehen, um Zeit und Liquidität zu gewinnen. Offenheit und Mut durch alle Hierarchien sind hier gefordert. Kreativität, um das Schiff wieder auf Kurs zu bringen.

3. Kranke Projekte, Barrieren und Stagnation in der Umsetzung

In angeschlagenen Unternehmen sind neue Kundenprojekte strategisch überlebenswichtig, bedeuten sie doch: zusätzliche Umsätze und Absicherung der Auslastung. Doch, wenn das neue Projekt auf den alten Verhaltensmustern aufgesetzt wird, ist es sofort krank und verzögert im besten Fall nur den Niedergang. Gerade ein neues Projekt bietet die Möglichkeit für nachhaltige Veränderung.

Der klassische Fehler: Seit Ewigkeiten gelebte, veraltete Prozesse und (Management-)Denkmuster werden einfach weitergelebt.

Die oft vorgefundene Denkweise: Was uns vor 20 Jahren zum Marktführer gemacht hat, ist auch heute noch ausreichend, herrscht weiterhin vor. Kalkulationen werden nicht hinterfragt, ja – oft sogar immer noch aus dem Bauch heraus gemacht. Digitalisierung (ich bin kein Freund von diesem Buzzword, doch hier ist es angebracht) ist ein Fremdwort. Projektpläne sind gar nicht vorhanden, noch nicht einmal grobe Zeitpläne. Nichts. Somit ist die Projektdauer komplett im Dunkeln und an den Kunden werden Zeitschienen gegeben, die vom ersten Tag an regelmäßig gerissen werden. Die Folge: Kunde springt ab. Das nötige Volumen und der Umsatz sind weg. Ein Teufelskreis, denn das nächste Projekt wird nicht besser. Oder anders.

André Krings

Interim Executive Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 • 42579 Heiligenhaus • +49 176 2202 4416 • interim@andrekrings.de

Kreativer Ansatz als Interim Manager:

- **Rollen neu definieren, nicht die alten Zuständigkeiten einfach 1:1 übertragen**
 - Hier geht es nicht darum, die gesamte Aufbauorganisation neu aufzusetzen – es geht darum, in Bezug auf dieses spezifische Projekt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zielführend und ergebnisorientiert neu zu denken und den Mut zu haben, das auch zu implementieren.
- **Cross-funktionale Teams – Kein Abteilungsdenken, sondern Projektdenke**
 - Silodenken aufbrechen und cross-funktionale Kernteams mit Entscheidungsbefugnis aufsetzen. Gemeinsame Ziele setzen und tracken anstatt einzelner KPIs je Abteilung.
- **Gezielt Spielräume schaffen, in denen Neues ausprobiert werden kann – Fehler zulassen**
 - Die Fehlerkultur in Unternehmen spielt nicht nur in Bezug auf Projekte eine wesentliche Rolle. Eine negative Fehlerkultur: Suche nach dem Schuldigen, führt immer zu Protektionismus, Wegducken und NULL Kreativität. Fehler wird mit Bestrafung gleichgesetzt – das ist Gift für das Projekt und das Unternehmen. Daher: Fehler bewusst zulassen, aus den Fehlern im Team lernen und nachjustieren. Nur so werden optimale Prozesse erreicht.
- **Bad News First. Der Überbringer wird nicht eliminiert.**
 - Ein Grundsatz, der in jedem Unternehmen, und hier auf ein Projekt bezogen, sicher verankert sein muss: Bad News First. Ja – so simpel. Das ist elementar. Verzögerungen, gerissene Toleranzen, Ausschuss, Qualitätsmängel – was immer es ist, sofort die Hand heben: ohne Angst vor persönlichen Konsequenzen. Das geht Hand in Hand mit der Fehlerkultur.
- **Projektspezifische KPIs aufbauen, auch unkonventionell, sehr projektspezifisch**
 - Standard KPIs greifen hier nicht bzw. sagen nichts über die Projektperformance aus. Bedeutet: projektbezogene KPIs aufsetzen, auch unkonventionell (es muss nicht immer digital sein). Wichtig ist, zu jedem Zeitpunkt den Projektstatus ehrlich abgebildet zu sehen und somit dem Kunden gegenüber aussagekräftig zu sein.
- **Projektpläne aufsetzen. Nicht alleine, sondern in Absprache. Realistisch. Klarheit.**
 - Oftmals existieren gar keine Projektpläne. Das ist tatsächlich so. Ein verbindlicher Projektplan ist essentiell, um Zeitschiene, Meilensteine, benötigte Ressourcen und Abhängigkeiten zu verstehen. Wie sonst kann ich ein Projekt intern steuern und noch viel wichtiger – aussagefähig gegenüber dem Kunden zu sein?
 - Auch hier gilt: weniger ist mehr. Wenn es digital nicht möglich ist (warum auch immer), genügt zu Beginn auch ein „wie auch immer“ gestrickter Projektplan (Excel, Gant). Unabdingbar ist, dass das Projekt in seinen Dimensionen verstanden ist.
- **Offene, klare und ehrliche Kommunikation mit dem Kunden**
 - Es nützt nichts, bis „kurz vor knapp“ intern an den Problemen herumzulaborieren. Meistens schon wissend, dass Termine zum Kunden nicht gehalten werden können.

Regeltermine mit dem Kunden finden dreimal in der Woche statt. Doch die Katze bleibt im Sack. Falsch.

Richtig: dem Kunden gegenüber frühzeitig Probleme und Verzögerungen anzeigen. Kunde kocht auch nur mit Wasser. Gemeinsam mit dem Kunden nach Alternativen suchen. Wichtig in diesem Zusammenhang: Intern mit dem Team einen Lösungsansatz zu haben, diesen zu verstehen und damit eine verlässliche neue Zeitschiene zum Kunden kommunizieren zu können.

Fazit

Kreativität ist kein „nice to have“, kein weicher Faktor und schon gar kein Gegensatz zu harter Sanierungsarbeit. Sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor – besonders dann, wenn der Druck groß ist, die Ressourcen knapp sind und es keine Blaupause gibt.

Ob in Produktionsverlagerungen, bei negativem GP oder in stagnierenden Projekten – immer wieder zeigt sich: Wer den Mut hat, bekannte Denkmuster zu hinterfragen, mit Klarheit zu kommunizieren und neue Wege zuzulassen, gewinnt Handlungsspielraum. Und damit die Chance auf echte Veränderung.

Kreativität im Interim Management bedeutet nicht bunte Ideen, sondern kluges Handeln – mit maximaler Wirkung. Gerade dort, wo andere nur verwalten, fängt Führung an.

André Krings

Für einen Erfahrungsaustausch mit operativem Bezug stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Ich unterstütze Sie konkret und operativ als COO / Werkleiter – insbesondere in schwierigen und krisenbehafteten Situationen, wie negativem GP, Turnaround, Restrukturierungen, Produktionsverlagerungen oder PMI-Projekten.

Sprechen wir gerne einmal darüber.

+49 176 2202 4416
interim@andrekrings.de
www.andrekrings.de



André Krings

Interim Executive Manager und Projektleiter

Birkenweg 3 • 42579 Heiligenhaus • +49 176 2202 4416 • interim@andrekrings.de