

Turnaround Playbook für CEOs und Boards

Strauss

2026

ISBN 978-3-8006-8183-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Stephan Strauss
Turnaround Playbook
für CEOs und Boards


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

TURNAROUND PLAYBOOK

für CEOs und Boards

Ein taktischer Leitfaden
für Restrukturierung, Transformation
und existenzielle Umbrüche

beck-shop.de
von
Stephan Strauss
DIE FACHBUCHHANDLUNG

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

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 Kumbhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.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.



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

<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

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

EPILOG

An die Führungskräfte, die dieses Buch lesen 171

Kernbegriffe und Definitionen 172

Ambidextrie 172

Cashflow-Leadership 172

Exploit 172

Explore 173

Healing Leadership 173

Psychologische Sicherheit 173

Struktureingriff 173

Systemrisiko Führung 173

Turnaround 174

Überforderung 174

Working-Capital-Management 174

Anmerkungen und weiterführende Perspektiven 174

Über den Autor 177

Schlagwortverzeichnis 179


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



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.

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