

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.

Die zentrale Dynamik ist eindeutig: Kontrolle ersetzt Verantwortung → Entscheidungen werden defensiv → Realität wird verzerrt → Wirkung bleibt aus.

Der Turnaround kehrt diese Logik um: Verantwortung ersetzt Kontrolle → Entscheidungen werden klar → Realität wird sichtbar → Wirkung entsteht.

Die Lehre ist klar: Transformation beginnt nicht mit der richtigen Strategie. Sie beginnt mit der richtigen Führung.

5. Die CEO-Perspektive

Aus meiner Erfahrung wird Führung selbst zum Risiko, wenn Entscheidungen vorbereitet, aber nicht getroffen werden. Meetings ersetzen Richtung, Governance ersetzt Verantwortung. Das System funktioniert formal, aber es bewegt sich nicht mehr. Irgendwann wird klar: Führung blockiert das System.

Ich wusste nicht immer, welche Entscheidung optimal ist. Aber ich wusste, dass Nicht-Entscheiden tödlich ist. Konsens war verführerisch, Klarheit notwendig. Führung heißt hier, Komplexität zu reduzieren und nicht, sie besser zu erklären.

Das ist unbequem. Menschen wünschen sich Beteiligung, aber sie brauchen Orientierung. Verantwortung klar zuzuweisen entlastet manche und überfordert andere. Beides gehört dazu.

In der Selbstreflexion habe ich erkannt, wie leicht Dialog zur Vermeidung werden kann. Austausch ohne Entscheidung ist keine Führung. Rückblickend würde ich wieder auf Klarheit setzen.

Rückblickend würde ich wieder auf Klarheit setzen. Governance ersetzt Führung nicht. Worauf es ankommt: Richtung, Fokus, Verantwortungsübertragung, Unterstützung statt Kontrolle.

6. Die Praxis: CEO-CFO-Board-Gespräch (Dialogpassage)

Situation: Board-Meeting, sechs Monate nach Beginn eines Restrukturierungsprogramms. Die Zahlen verbessern sich, aber langsamer als geplant. Der Aufsichtsratsvorsitzende zweifelt öffentlich an der Strategie.

Aufsichtsratsvorsitzender: »Die Quartalszahlen enttäuschen erneut. Ich frage mich, ob die eingeschlagene Richtung noch die richtige ist.«

CEO: »Die Frage ist berechtigt. Lassen Sie mich zwei Dinge trennen: die Geschwindigkeit der Umsetzung und die Richtung der Strategie. Zur Richtung stehe ich. Bei der Geschwindigkeit räume ich ein, dass wir hinter Plan sind – aus konkreten Gründen, die ich Ihnen heute erläutern werde.«

Aufsichtsratsvorsitzender: »Es reicht nicht, Gründe zu erläutern. Es reicht, wenn wir Ergebnisse sehen.«

CEO: »Einverstanden. Vorschlag: Ich brauche in den nächsten 90 Tagen drei Dinge von diesem Board. Erstens das Vertrauen, operative Entscheidungen ohne vorherige Abstimmung treffen zu können. Zweitens klare Eskalationskriterien – was muss ich Ihnen vorlegen, was entscheide ich selbst. Und drittens: Wenn diese 90 Tage keine spürbare Trendwende zeigen, ergreifen Sie die Initiative, die Sie für richtig halten. Ich bitte nicht um Blankovollmacht. Ich bitte um operativen Spielraum für die Zeit, in der Veränderungen greifen müssen.«

Was dieser Dialog illustriert, ist eine Führungsrealität, die selten offen besprochen wird: Die Verhandlung von Handlungsfreiheit innerhalb eines Governance-Systems ist eine explizite Führungsaufgabe. CEOs, die diese Verhandlung nicht führen, werden entweder von Governance erschlagen oder von Autonomie korrumpiert. Die kluge Mitte, ein explizit vereinbarter Spielraum mit klaren Rückkopplungsschleifen, ist die produktivste Konstellation.

Was in einer solchen Konstellation zudem dringend anzuraten ist, ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen CEO und Aufsichtsratsvorsitzendem. Ein CEO tut gut daran, proaktiv, persönlich und informell mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu kommunizieren, um frühzeitig seine Perspektiven und Bedenken ebenso wie die Kenntnis seiner Unterstützungsbereitschaft in seine Entscheidungsfindung einfließen lassen zu können.

Kapitel-Quintessenz

- Führung schafft entweder Fokus und Entscheidungsfähigkeit oder Komplexität und Stillstand. Beides ist Führung.
- Nicht-Entscheidung ist keine neutrale Position. Sie hat Kosten, die kalkulierbar, kumulierend und vermeidbar sind.
- Das Board-CEO-Verhältnis in der Krise ist einer der stärksten Hebel oder Bremsen im Turnaround.
- Governance ersetzt keine Führung. Prozesse ersetzen keine Entscheidungen.
- Operativer Spielraum muss explizit verhandelt werden – nicht implizit vorausgesetzt.
- Vier Hebel. Alles andere ist Deko: Richtung, Tempo, Energie, radikaler Fokus.

Tiefenanalyse

Wie Führung zum Engpass wird

Es gibt eine spezifische Führungspathologie, die ich in meiner Praxis häufig beobachte: den Perfektionisten-CEO. Er ist hoch kompetent, hoch engagiert, hoch anspruchsvoll. Und genau deshalb wird er zum systemischen Engpass. Er entscheidet über alles, was Bedeutung hat. Er kontrolliert alle Outputs, die nach außen gehen. Er ist in jeden relevanten Meeting-Kontext eingebunden. Das Ergebnis: Die Organisation wartet. Auf ihn. Immer. Für alles.

Dieses Muster ist tückisch, weil es aus echten Stärken entsteht. Kompetenz und Anspruch sind Führungsqualitäten. Aber sie werden dysfunktional, wenn sie die Führungsfähigkeit des gesamten Systems untergraben. Eine Organisation, die nur dann entscheidet, wenn der CEO entscheidet, hat keine organisationale Handlungsfähigkeit entwickelt. Sie hat CEO-Abhängigkeit entwickelt.

CEO-Abhängigkeit ist ein strukturelles Organisationsrisiko – nicht nur für den Fall, dass der CEO ausfällt, sondern kontinuierlich. Sie begrenzt die Skalierbarkeit der Organisation, die Geschwindigkeit ihrer Entscheidungen und die Fähigkeit, parallele Herausforderungen zu bewältigen. Und sie degradiert schrittweise die Führungsqualitäten auf den nachgeordneten Ebenen, weil Führung ohne echte Entscheidungsverantwortung sich nicht entwickelt.

Führung, die alles kontrolliert, kontrolliert nichts. Sie erzeugt eine Abhängigkeit, die das System schwächer macht als es sein müsste. Und behindert echte Verantwortungsübernahme.

Radikale Delegation: Was sie ist, und was sie nicht ist

Delegation ist eines der meistgebrauchten und am meisten missverstandenen Konzepte der Führungspraxis. Das häufigste Missverständnis: Delegation bedeutet, Aufgaben weiterzugeben, während Entscheidungen behalten werden. Das ist keine Delegation, das ist Aufgabenverteilung mit Kontrollvorbehalt.

Echte Delegation – das, was ich als »radikale Delegation« bezeichne – bedeutet, echte Entscheidungsverantwortung zu übertragen. Nicht nur die Vorbereitung einer Entscheidung. Nicht die Umsetzung einer Entscheidung, die der CEO getroffen hat. Sondern die Entscheidung selbst – inklusive der Freiheit, sie falsch zu treffen, und der Konsequenz, die daraus entsteht.

Radikale Delegation ist nicht blinde Delegation. Sie hat eine Architektur. Erstens: klare Rahmenbedingungen. Was ist die strategische Richtung, innerhalb derer Entscheidungen getroffen werden sollen? Was sind die nicht verhandelbaren Grenzen? Diese Rahmenbedingungen müssen explizit kommuniziert werden.

Zweitens: klare Rückkopplungsschleifen. In welchen Fällen wird eskaliert? Wie oft gibt es ein Update?

Drittens: echte Konsequenzen. Wenn die Ergebnisse schlecht sind, hat das für die Person, die die Verantwortung übernommen hat, Folgen. Wenn die Ergebnisse gut sind, hat das ebenfalls Folgen – positive. Ohne echte Konsequenzen ist Delegation Theater.

Entscheidungsarchitektur als Führungsinstrument

Jede Organisation hat eine Entscheidungsarchitektur, Sie ist die Summe der formalen und informellen Regeln, die bestimmen, wer welche Entscheidungen trifft. Häufig ist diese Architektur nicht bewusst gestaltet, sondern historisch gewachsen. Sie spiegelt vergangene Führungspersönlichkeiten, vergangene Krisen, vergangene Konflikte wider. In Turnaround-Situationen ist diese gewachsene Architektur häufig eines der Hauptprobleme.

Bewusste Entscheidungsarchitektur bedeutet: für jede relevante Entscheidungskategorie explizit zu klären, wer entscheidet, wer berät, wer informiert wird. Das RACI-Framework (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) ist dafür ein bekanntes Instrument, wird aber in der Praxis häufig zu undifferenziert angewendet. Die entscheidende Differenzierung, die in den meisten RACI-Definitionen fehlt: Was ist der Unterschied zwischen »Consulted« im Sinne von »sollte gehört werden, kann aber widersprochen werden« und »Consulted« im Sinne von »muss zustimmen«? Diese Unterscheidung bestimmt, ob Entscheidungsprozesse beschleunigt oder verlangsamt werden.

Im Turnaround gilt: Entscheidungsarchitektur sollte radikal auf Geschwindigkeit optimiert werden. Jede Entscheidungsebene, die keinen inhaltlichen Mehrwert erzeugt, ist eine unnötige Verzögerung. Jedes Gremium, das Entscheidungen vorbereitet, ohne sie zu treffen, ist ein strukturelles Risiko.

Die Frage, die sich die Führung stellen muss: Was wäre das Schlimmste, das passieren würde, wenn diese Entscheidung eine Ebene tiefer im System getroffen würde? Wenn die ehrliche Antwort darauf lautet: nicht viel, dann ist das der Hinweis, dass die Entscheidungsarchitektur zu weit oben konzentriert ist.

Das Führungsteam als kollektiver Führungsakt

CEOs sind keine Einzelgänger. Sie führen durch Teams. Die Qualität des Führungsteams ist damit eine direkte Determinante der Führungsqualität – und eine der wichtigsten Führungsentscheidungen, die ein CEO trifft.

Im Turnaround stellt sich die Führungsteam-Frage mit besonderer Schärfe. Das Führungsteam, das das Unternehmen in die aktuelle Situation geführt hat oder das in der Situation nicht die notwendigen Fähigkeiten mitbringt, muss verändert werden. Das ist keine Frage von Schuld. Es ist eine Frage von Passung. Was braucht das Unternehmen in dieser spezifischen Phase? Und hat das aktuelle Führungsteam diese Fähigkeiten?

Die Besonderheit des Turnarounds ist, dass er oft andere Führungsprofile braucht als der Normalbetrieb. Turnaround-Leadership erfordert höhere Risikobereitschaft, höhere Entscheidungsgeschwindigkeit, höhere Ambiguitätstoleranz und paradoxerweise eine stärkere Fähigkeit zur Empathie unter Druck. CEOs, die aus Loyalität oder Bequemlichkeit zögern, das Führungsteam anzupassen, zahlen einen hohen Preis: Sie behalten eine Führungsstruktur, die zur aktuellen Herausforderung nicht passt.

Das Führungsteam ist kein Beiwerk der Führungsstrategie. Es ist die Führungsstrategie. Wer das Führungsteam nicht anpasst, wenn es nicht passt, hat die wichtigste Führungsentscheidung im Turnaround nicht getroffen.

Dialogpassage: Führungsteam unter Druck – Reflexion in der Krise

Situation: Der Abend nach einem intensiven Führungsteam-Tag, vier Monate nach Beginn des Turnarounds. Der CEO im Gespräch mit einem externen Sparringspartner.

CEO: »Ich merke, dass ich anfangs, wieder alles selbst zu entscheiden. Ich weiß, dass das falsch ist. Ich tue es trotzdem.«

Sparringspartner: »Was treibt Sie dazu?«

CEO: »Druck. Wenn die Zahlen schlecht sind, glaube ich nicht mehr, dass die anderen es richtig entscheiden. Ich zweifle.«

Sparringspartner: »Und wie war die Entscheidungsqualität der Anderen in den letzten vier Monaten wirklich?«

CEO: »Ehrlich? Gut. Manchmal besser als meine eigene.«

Sparringspartner: »Dann ist Ihr Zentralisierungsdrang kein Qualitätsproblem. Er ist ein Angstproblem. Was würden Sie einem CEO sagen, der zu Ihnen käme und dieses Problem schilderte?«

CEO: »Ich würde sagen: Vertrauen ist eine Entscheidung, kein Gefühl. Man kann nicht warten, bis man sich sicher genug fühlt. Man muss entscheiden zu vertrauen und dann mit den Konsequenzen leben.«

Sparringspartner: »Dann wissen Sie, was zu tun ist.«

Was dieser Dialog illustriert: Die eigene Führungsdysfunktion zu erkennen, ist die schwierigste Führungsaufgabe. Ein externer Sparringspartner – Coach, Mentor, Beirat – kann diese Reflexionsfähigkeit unter Druck erhalten helfen. Das ist keine Schwäche. Es ist eine professionelle Infrastruktur.

Vertiefungs-Quintessenz

- Der Perfektionisten-CEO wird zum systemischen Engpass. Kompetenz und Anspruch werden dysfunktional, wenn sie Führungsfähigkeit anderer untergraben.
- Radikale Delegation bedeutet echte Entscheidungsverantwortung, nicht Aufgabenverteilung mit Kontrollvorbehalt.
- Entscheidungsarchitektur ist Führungsinstrument. Im Turnaround muss sie radikal auf Geschwindigkeit optimiert werden.
- Das Führungsteam ist die Führungsstrategie. Wer es nicht anpasst, wenn es nicht passt, hat die wichtigste Entscheidung nicht getroffen.
- Vertrauen ist eine Entscheidung, kein Gefühl. Man kann nicht warten, bis man sich sicher genug fühlt.
- Ein externer Sparringspartner ist eine professionelle Infrastruktur, keine Schwäche.