

WENN GEWISSENHEITEN INS WANKEN GERATEN

DER KOMPASS FÜR GESCHÄFTSFÜHRER

IN STÜRMISCHEN ZEITEN



BOBKAS BUSINESS – 02/2025

Wenn Gewissheiten ins Wanken geraten – der Kompass für Geschäftsführer in stürmischen Zeiten

Der deutsche Mittelstand steht vor einem tiefgreifenden Strukturwandel, der nahezu alle Branchen erfasst. Geopolitische Spannungen, anhaltende Lieferkettenstörungen, steigende Energie- und Rohstoffkosten sowie ein verschärfter Fachkräftemangel setzen auch bisher durchgängig erfolgreiche Unternehmen zunehmend unter Druck.

Hinzu kommen massive Veränderungen im Konsumentenverhalten – angekurbelt durch die Digitalisierung – und höhere ESG-Anforderungen (Environmental, Social, Governance) bei Finanzierungen. Verschiedene Studien, darunter der Deloitte Restructuring Report, prognostizieren eine Fortsetzung bzw. sogar eine Intensivierung dieser Entwicklung. Untersuchungen wie etwa das KfW-Mittelstandspanel warnen konkret vor einer zunehmenden Unsicherheit in Bezug auf Finanzierungsmodelle, da Banken restriktiver agieren und alternative Kapitalquellen wie Private Debt Funds oder Mezzanine-Kapital zunehmend anspruchsvoller zu verhandeln sind. In Anbetracht dieser Dynamik gewinnt das Thema Restrukturierung enorm an Bedeutung – und zwar nicht nur in akuten Krisensituationen, sondern ebenso als kontinuierlicher Organisationsentwicklungsprozess, der die Zukunftsfähigkeit auch Ihres Unternehmens sichert.

Doch wie kann eine erfolgreiche Restrukturierung im Mittelstand aussehen, wenn Kostendruck, Digitalisierung und Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt werden wollen? Welche Rolle spielt der Vertrieb in

Umbruchphasen? Und wie können Unternehmen frühzeitig erkennen, ob sie in eine gefährliche Schiefelage geraten?

Dieses Whitepaper liefert Praxis-Insights sowie konkrete Unternehmenstipps.



Bild ©Prostock-Studio #1036085870 stock.adobe.com

Krisen meistern

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.

Krisen sind nicht nur etwas Menschliches, sie gehören zur Biografie nahezu jeden Unternehmens. Zumeist werden Unternehmenskrisen als etwas Beschämendes empfunden und damit als Tabu. Eine unglaubliche Verirrung, denn in jeder Krise steckt eine große Chance.

Schon das griechische Wort *krisis* bezeichnet nicht eine hoffnungslose Lage, sondern den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Lage. Von da an kann es nur besser werden. Insofern soll dieser Artikel Ihnen als Entscheider im Mittelstand oder Unternehmer Mut machen, Zuversicht geben und den Blick für die frühzeitige Krisenidentifikation schärfen, als auch die Chancen darin aufdecken.

Nicht jede Unternehmenskrise ist eine finanzielle Krise, doch jede Krise bahnt sich in Form von schwachen

Signalen an. Gerade in dieser Phase müssen Unternehmer ihr passives Unwohlgefühl in aktives Handeln transformieren. Sie dürfen nicht beschämt wegsehen. Sie müssen tun, wofür sie geschaffen sind: Sie müssen etwas unternehmen.

**„Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihm nur den Beigeschmack
der Katastrophe nehmen.“**

Max Frisch



Bild ©XaMaps #651597787 stock.adobe.com

Die wesentlichen Herausforderungen im Überblick

Die Fülle an externen Faktoren, die den deutschen Mittelstand beeinflussen, ist in den letzten Jahren weiter gewachsen. Neben dem Rückgang traditioneller Geschäftsmodelle werden viele Unternehmen von makroökonomischen Trends getroffen, die sie zu umfangreichen Anpassungen zwingen:

Geopolitische Unsicherheiten: Regionale Konflikte und Handelsstreitigkeiten erschweren die Planung von Lieferketten und können Rohstoffpreise kurzfristig in die Höhe treiben.

Energiekosten und Inflation: Steigende Preise für Energie und Vorprodukte verringern die Marge erheblich,

insbesondere in energieintensiven Branchen wie der Chemie oder dem Bau- und Immobiliensektor.

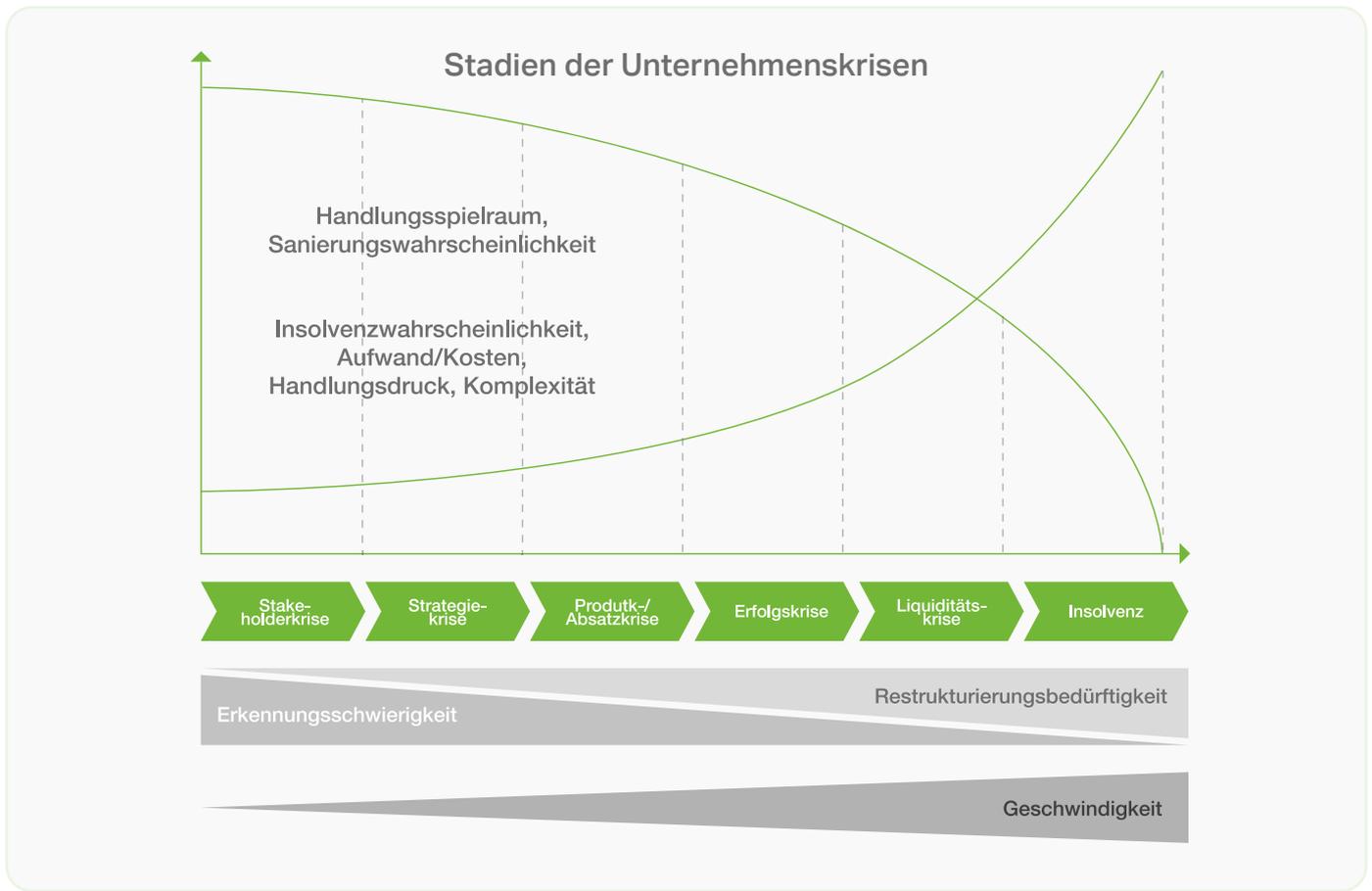
Technologischer Wandel: Die Automobilzulieferindustrie steht beispielsweise vor dem größten Umbruch seit Jahrzehnten. Alternative Antriebssysteme erfordern erhebliche Investitionen und einen Strategiewechsel, um Kunden aus neuen Marktsegmenten bedienen zu können.

Fachkräftemangel: Laut dem KfW-Mittelstandspanel hat sich der Personalmangel zu einer „neuen Normalität“ entwickelt. Insbesondere hochqualifizierte Kräfte sind schwer zu finden und zu halten, was Transformationsprozesse erschwert.

Fast jedes Unternehmen durchläuft Krisen. Die gute Nachricht: Krisen bahnen sich in der Regel an. Und die Chance, einer Unternehmenskrise frühzeitig offensiv begegnen zu können, steigt, wenn man Ursachen und Krisensignale rechtzeitig erkennt. Hilfreich dabei ist, die häufigsten Krisenarten zu kennen.



Bild © Юлия Прыкина #584848650 stock.adobe.com



Hier im kompakten Überblick – exklusiv für Sie als Entscheider:

Die obige Grafik dient Ihrem ersten Gesamtüberblick und dazu, Ihnen die Komplexität der Wirkungszusammenhänge in den Stadien von Unternehmenskrisen zu veranschaulichen.

Und das charakterisiert die einzelnen Krisen-Stadien:

Stakeholder-Krise

Stakeholder sind unternehmensinterne wie auch externe Personengruppen, die mittel- und unmittelbar in das Unternehmensgeschehen involviert sind. Dazu können Mitarbeiter, entfernte Verwandte mit Unternehmensanteilen, Kapitalgeber, Lieferanten oder Kunden gehören. Grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten unter ihnen verursachen Effizienzverluste, wichtige Ent-

scheidungen werden verzögert oder gar nicht getroffen. Das Führungsverhalten wird nachlässig, das Leitbild des Unternehmens wird aus den Augen verloren.

Strategiekrise

Führungsschwäche und interne Uneinigkeit führen dazu, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens unklar wird, wichtige Wettbewerbsvorteile nicht ausreichend genutzt und forciert werden.

Neue Entwicklungen auf den relevanten Märkten werden nicht erkannt, es wird auf veränderte Rahmenbedingungen spät oder gar nicht reagiert. Eindeutiges Kennzeichen der Strategiekrise sind sinkende Marktanteile. Damit erfüllt die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht mehr die gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren der Branche: Die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens ist gefährdet.

Die Produkte und Leistungen entsprechen nicht mehr den Kundenanforderungen, womit der Preis- und Mengendruck am Markt steigt und das Unternehmen mit einem schrumpfenden Marktanteil konfrontiert ist.

Ursachen einer strategischen Krise können z.B. sein

- ein umfassend schrumpfender Markt wird zu lange bearbeitet,
- Produkte sind veraltet, Wettbewerber übernehmen die Innovationsführerschaft
- unzureichende Service-Orientierung, zunehmende Reklamationen
- mangelnde Ressourcen (Personal und Sachmittel) und falscher Standort



Bild ©Nadezhda Buravleva #552134049 stock.adobe.com

Produkt- und Absatzkrise

In diesem Zustand sinkt der Produktabsatz auch in absoluten Zahlen. Das Unternehmen konzentriert sich nicht ausreichend auf jene Produkte und Kunden, bei denen ausreichende Deckungsbeiträge erzielt werden können; hinzu kommen Schwächen in Qualität, Marketing und Vertrieb.

Erfolgs- / Ergebniskrise

Die Erfolgskrise folgt auf die Produkt- und Absatzkrise, sofern keine ausreichenden Maßnahmen zu ihrer

Behebung getroffen wurden. Die Ergebnisse des Unternehmens verschlechtern sich und werden negativ, das Eigenkapital wird nach und nach aufgezehrt. Dauert die Erfolgskrise an, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, die notwendigen Mittel für eine Sanierung aufzubringen. Jetzt müssen strategische Fehlentscheidungen korrigiert werden, sonst drohen Nachfragerückgänge, Preisverfall und/oder Kostensteigerungen. Als Konsequenz daraus werden sinkende Umsätze und/oder Deckungsbeiträge sowie konstante oder gar steigende Fixkosten zu operativen Verlusten führen. Die Krise ist in diesem Fall nicht mehr potenziell, sondern latent, bzw. akut sichtbar.

Liquiditätskrise

Bei einem weiteren Fortschreiten der Krise kommt es abhängig von der finanziellen Ausstattung des Unternehmens und der finanziellen Intensität der Branche kurz- bis mittelfristig zu einer kritischen Situation der Liquidität. Eine Liquiditätskrise liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens bedroht ist. Es liegt zu diesem Zeitpunkt bereits eine sehr ungünstige Finanzierungsstruktur vor (viel kurzfristiges oder fälliges Fremdkapital, Fristen können nicht eingehalten werden) und die früheren Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind nicht mehr wirksam. Diese Krisensituation ist akut, da die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit droht und unter Umständen zum Insolvenzantrag zwingt. Zahlungsschwierigkeiten führen meist auch zu einer Vertrauenskrise mit den Kreditgebern (Banken, Lieferanten, Warenkreditversicherern, etc.), was zu weiteren Liquiditätsengpässen führen kann.

Covenant-Brüche und Ratingverluste: kritische Vorstufen proaktiv erkennen

Zu selten im Fokus: Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten sollte Ihr Unternehmen

seine **Covenants** – also vertraglich festgelegte Finanzkennzahlen und Verpflichtungen gegenüber den finanzierenden Banken oder etwa auch Leasinggebern und Warenkreditversicherern – genau im Blick behalten. Ein Bruch dieser Covenants gibt bspw. der Bank in der Regel das Recht, bestehende Kredite zu kündigen. Zwar muss das Kreditinstitut diesen Schritt nicht zwangsweise gehen, doch allein die Möglichkeit einer abrupten Kündigung birgt erhebliche Risiken für die Liquiditätsplanung. Ähnlich verhält es sich, wenn Ihre Bonitätsbeurteilung sich eintrübt: Auch hier kann die Bank formal reagieren und bestehende Konditionen nachverhandeln oder gar Kreditlinien einschränken. Entscheidend ist deshalb, solche Entwicklungen als **kritische Vorstufe** zu erkennen und frühzeitig gegenzusteuern. Regelmäßige Rating-Gespräche, ein enger Austausch mit Ihren Finanzierern und ein aktives Monitoring der relevanten Covenants helfen, unangenehme Überraschungen zu vermeiden. So behalten Sie das Heft des Handelns in der Hand und bleiben mit Ihrer Bank in einem kooperativen Dialog, anstatt in die Defensive zu geraten.

Frühwarnsignale erkennen

Jeder Krise gehen kleine und meist unscheinbare Dissonanzen voraus. Die lassen sich nicht immer in der GuV- Rechnung ablesen und auch die Summen-Salden-Listen sind keine alleinverlässlichen Indikatoren. Es lohnt sich, frühzeitig genauer hinzuschauen, bevor sich kleine Probleme zu existenzbedrohenden Krisen ausweiten – und längst ist dies nicht mehr nur „gute kaufmännische Praxis“, sondern zunehmend auch **gesetzliche Pflicht**. Insbesondere durch das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) und ergänzende Regelungen im Insolvenzrecht (z. B. § 1 StaRUG, § 43 GmbHG, §§ 91, 93 AktG) sehen sich Geschäftsleitungen

in der Verantwortung, Frühwarnsysteme zu etablieren und ein funktionierendes Risikomanagement aktiv zu steuern. Wer eine solche Risikofrüherkennung versäumt, riskiert inzwischen nicht nur finanzielle Einbußen und Reputationsschäden, sondern unter Umständen auch persönliche Haftungsansprüche. Sinkende Umsätze, steigende Kundenreklamationen oder schrumpfende Margen sind zwar leicht messbare Faktoren, doch was ist mit „weichen“ Signalen wie dem Verlust wichtiger Schlüsselkräfte, Innovationsstaus im Produktportfolio oder abwandernden Lieferanten? Genau hier greifen **umfassende Frühwarnsysteme**, die traditionelle Finanzkennzahlen mit qualitativen Merkmalen verbinden und so ein vielschichtiges Bild der aktuellen Unternehmenslage liefern.

Eine **Krisen-Schnellcheck-Liste** – wie in unserem WebKiosk kostenlos verfügbar – geht gezielt auf beide Seiten ein: Sie beleuchtet finanzielle Kernwerte (z. B. Cashflow-Entwicklung, Verschuldungsgrad, Liquiditätsreichweite) und rückt gleichzeitig weiche Faktoren wie Markt- und Technologierisiken oder die Mitarbeiterzufriedenheit in den Fokus. Das Ergebnis ist ein ganzheitlicher Überblick, der nicht nur bei akuten Krisen, sondern vor allem zur Prävention wertvolle Hinweise liefert.



Entscheidend bleibt, diese Warnsignale nicht nur passiv zu sammeln, sondern ein **systematisches Risikomanagement** zu verankern – idealerweise in Form regelmäßiger Risikoanalysen, die von der Geschäftsführung aktiv vorangetrieben und dokumentiert werden. Auf diese Weise erfüllen Sie nicht nur die gesetzlichen Vorgaben des StaRUG und weiterer Normen, sondern **nutzen** das vorgeschriebene Früherkennungssystem auch als **strategischen Vorteil**, um Ihr Unternehmen vorausschauend abzusichern und Wachstumspotenziale zu identifizieren.



UNTERNEHMER-TIPP

Achten Sie neben den objektiven Warnzeichen auch auf Ihre subjektiven Wahrnehmungen:

1. Ihr Bauchgefühl: „Ich habe so ein ungutes Gefühl“. Weder das Ignorieren dieses Störgefühls noch das Blättern in Standardwerken verhindern eine Krise. Denn dieser eine Satz ist ein Indiz dafür, dass es bereits im System leise knirscht.

2. Die Geschichten Ihrer Mitarbeitenden: Die Mitarbeitenden verfehlen ihre Ziele. Es werden immer mehr Geschichten über die Gründe geplatzter Aufträge erzählt, ergänzt um den Hinweis: „Morgen wird alles wieder besser, wir sind doch auf einem guten Weg“. Dieser Satz aber ist der Trost eines Hilflosen. Die Tage gehen vorbei, die Krisenursachen bleiben unangetastet.

3. Cash lügt nicht: Nicht die Frage, ob ein Unternehmen Vermögen aufbaut ist relevant. Nicht das Ergebnis aus Gewinn plus Abschreibung ergibt den Kapitalfluss. Einzig die Differenz aus Einnahmen minus Ausgaben zählt. Nur diese Zahl beziffert die Liquidität. Sie allein liefert die ersten Signale vor einer Krise.

Ganzheitliche Restrukturierung als Erfolgsfaktor

Nach wie vor werden Restrukturierungen häufig mit dem reinen Fokus auf Kosteneinsparungen, Personalreduktion und dem Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte gleichgesetzt. Solche Maßnahmen können zwar kurzfristig helfen, doch für eine nachhaltige Stabilisierung und künftiges Wachstum braucht es eine breitere Perspektive. Die Praxiserfahrung lehrt, gleich drei Kernbereiche konsequent zu berücksichtigen:

Strategische Neuausrichtung

Klären Sie für Ihr Unternehmen, welche Produkte, Dienstleistungen oder Märkte langfristig zu seinen Kernkompetenzen passen und wo neue Umsatzchancen bestehen. Dazu gehört die Frage, wie sich der Kundennutzen in einem von Digitalisierung und Nachhaltigkeit geprägten Marktumfeld verändert und wie das Portfolio regelmäßig angepasst werden sollte.

Operative Exzellenz

Selbst die beste Strategie bleibt wirkungslos, wenn Prozesse ineffizient sind, Verantwortlichkeiten unklar formuliert werden und Entscheidungswege zu lang sind. Agile Methoden, digitale Tools und ein kontinuierliches Hinterfragen gewachsener Abläufe helfen, Ineffizienzen zu identifizieren und zu beseitigen. Besonders im Mittelstand, wo Strukturen oft historisch gewachsen sind, schlummert hier großes Potenzial.

Finanzielle Stabilität

Die konsequente Sicherung der Liquidität steht im Mittelpunkt jedes Restrukturierungsprozesses. Durch eine diversifizierte Finanzierungsbasis, die neben klassischen Bankkrediten auch Mezzanine-Kapital oder Factoring einschließt, vergrößern Unternehmen

ihre Handlungsfreiheit. Wichtig ist darüber hinaus eine aktive Kommunikation mit den Finanzierungspartnern, um Vertrauen zu schaffen und gegebenenfalls zeitlichen Spielraum für Investitionen oder Kreditlinien zu erhalten.

Umfassende Unternehmensanalyse: externe Einflüsse und interne Werttreiber im Blick

Bei einer ganzheitlichen **Unternehmensanalyse** empfehle ich Ihnen aus der Praxiserfahrung heraus, stets die **externen** ebenso wie die **internen** Einflussfaktoren berücksichtigen. Im Fokus stehen dabei zunächst Ihre **Kapitalgeber**, deren Anforderungen sich oft in bestimmten Zielkennzahlen und Covenant-Vorgaben widerspiegeln. Von hier aus lässt sich ein strukturierter Blick auf die **operativen Werttreiber** gewinnen, die maßgeblich vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld geprägt werden. Dieses äußere Umfeld lässt sich anschaulich mit der sogenannten **PESTEL-Analyse** aufgliedern, indem politische, ökonomische, soziokulturelle, technologische, rechtliche und ökologische Einflüsse identifiziert werden. Darüber hinaus ist Ihr **Wettbewerb** ein entscheidender Faktor: Eine **Porter-Analyse** hilft, die fünf zentralen Wettbewerbskräfte in einer Branche zu verstehen, während eine **SWOT-Analyse** das Zusammenspiel von internen Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken beleuchtet. Besonders wichtig sind in diesem Kontext die **operativen Werttreiber** wie Kundenstruktur, Marktentwicklungen, technologische Innovationen und regulatorische Vorgaben. Häufig wird vergessen, die **Kernkompetenzen**, die **Pricing Power** und den **Lebenszyklus** (sei es auf Produktebene oder im Hinblick auf das gesamte Unternehmen) kritisch zu hinterfragen. Genau diese Aspekte beeinflussen jedoch sowohl kurzfristig als auch langfristig die finanzielle Performance. Diese **finanzielle Performance** lässt sich wiederum anhand von Kennzahlen wie **Cashflow**,

Umsatz, **EBIT** oder **Wachstum** abbilden. In der Praxis ist meist unabdingbar, diese Kennzahlen ebenfalls in die Planung einzubeziehen, um einen möglichst verlässlichen Ausblick zu erhalten. Allerdings sind solche Werte immer mit Vorsicht zu interpretieren, da sie oft eine Entscheidung unter Sicherheit suggerieren – in der Realität spielen Prognoseunsicherheiten, Konjunkturschwankungen oder Marktdynamiken eine große Rolle. Parallel zum Analyseschema sollten also stets **aktuelle und künftige Kundenwünsche** einbezogen werden, da sich gerade hier deutliche Veränderungen ergeben können, welche sich direkt auf die operativen Werttreiber und die finanzielle Performance auswirken.

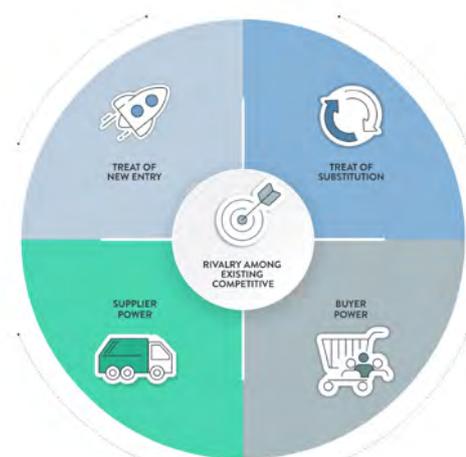


Bild ©Whale Design #1127333444 stock.adobe.com

Abschließend ermöglicht die Synthese aller externen und internen Befunde, einschließlich Brancheneinflüssen (z. B. mittels Porter- und SWOT-Analyse) und gesamtgesellschaftlichen Trends (PESTEL-Analyse), eine fundierte Einschätzung der **Risikolage**, des **Unternehmenswerts**, des **Ratings** oder gar der **Fortführungsprognose**. Im restrukturierungsorientierten Kontext ist dieser umfassende Blick unverzichtbar, da er eine verlässliche Basis für strategische Entscheidungen schafft – sei es, um gezielt Risiken zu minimieren oder neue Wachstumspotenziale zu erschließen.

Stakeholder-Management und Change-Prozesse

Restrukturierung ist komplex und betrifft unterschiedliche Interessengruppen: von den Mitarbeitenden über Lieferanten und Kunden bis hin zu Banken und Gesellschaftern. Entsprechend ist ein professionelles Stakeholder-Management unerlässlich. Gerade in Familienunternehmen oder Betrieben mit langjähriger Tradition und gewachsenen Hierarchien ist eine externe Moderation des Veränderungsprozesses nicht nur hilfreich, sondern dem Erfolgsdruck geschuldet meist unabdingbar, um interne Konflikte zu entschärfen und ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln.



Bild ©qunica.com #733406892 stock.adobe.com

Change-Leadership bedeutet für Sie konkret in diesem Zusammenhang, Betroffene frühzeitig zu Beteiligten zu machen. Die transparente Kommunikation über die Lage des Unternehmens, über Ziele und Fahrplan des Restrukturierungsprozesses beugt Gerüchten vor und stärkt das Vertrauen. Die Umsetzungsquote von Transformationsprojekten lässt sich nachweislich deutlich erhöhen, wenn Beschäftigte die Sinnhaftigkeit und den Nutzen erkennen und aktiv mitgestalten können. In Krisenzeiten ist Führung mehr als nur die Koordination von Aufgaben – sie ist der Anker, der Ihrem Team Halt und

Zuversicht verleiht. Dabei stehen **Klarheit, Empathie und Entscheidungsstärke** im Vordergrund. Eine offene und ehrliche Kommunikation über die anstehenden Herausforderungen schafft das Vertrauen, das Ihre Mitarbeitenden und weiteren Stakeholder benötigen, um aktiv am Restrukturierungsprozess mitzuwirken. Heißt für Sie in der täglichen Konsequenz:

- **Klartext sprechen:** Um Unsicherheit zu reduzieren, informieren Sie bitte regelmäßig über wesentliche Kennzahlen und Ziele. Transparenz fördert eine gemeinsame Problemlösungskultur und beugt Gerüchten vor.

- **Empathie zeigen:** In schwierigen Phasen haben Teams erfahrungsgemäß viele Fragen und Ängste. Wenn Sie genau jetzt aktiv zuhören, Feedback einholen und Gespräche auf Augenhöhe führen, stärken Sie das Wir-Gefühl und die Motivation.

- **Verantwortung verteilen:** Gerade bei strategischen Umbrüchen ist es sinnvoll, ausgewählte Mitarbeitende zu befähigen, eigenverantwortlich Projekte zu leiten. Dies beschleunigt Entscheidungsprozesse und fördert gleichzeitig die Entwicklung neuer Führungstalente im Unternehmen. Eine solche Führungskultur trägt maßgeblich zur Stabilität während des Veränderungsprozesses bei und stärkt die resiliente Haltung, die für Ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar ist.

In Krisen- und Umbruchzeiten müssen Sie als Entscheider verstärkt mit Emotionen wie Ängsten und Sorgen umgehen – bei sich selbst und auch bei ihren Angestellten. Aktiv Emotionen steuern und entspannen – auch Führungskräfte verlieren unter Druck die Balance. Wenn dies geschieht, sollten Sie positive Gefühle und Zuversicht aktivieren.



Hier einige erfolgserprobte Praxis-Insights exklusiv für Sie:

Fokussieren und Sinn erzeugen – Geben Sie den Tunnelblick auf und analysieren Sie, welche Fehler und Denkmuster in die Krise geführt haben.

Kommunikation verstärken – Gerade in Krisen dürfen Sie als Entscheider nicht allein im stillen Kämmerlein sitzen. Sie müssen aktiv den Dialog suchen.

Den Blickwinkel erweitern – Niemand kann über seinen Tellerrand hinausschauen. Folglich kann es das Sichtfeld erweitern, wenn Außenstehende in den Teller schauen.

Wertedialog führen und Vertrauen wiederherstellen – Kommunizieren Sie, was die Unternehmenswerte in der extremen Situation (noch) bedeuten.

Szenarien durchdenken und Ziele ausrichten – Fragen Sie sich selbst: Ist mein Handeln durchdacht und motivierend?

Auf Stärken fokussieren – Aktivieren Sie die Stärken aller Beteiligten, um so aus der Falle negativer Emotionen herauszukommen.

Neues wagen – Außergewöhnliche Situationen erfordern außergewöhnliches Handeln. Ziel dabei ist es, hinderliche mentale Muster und Emotionen aus der Vogelperspektive zu betrachten und aufzulösen, damit lösungs- und ergebnisorientiertes Handeln wieder möglich wird. Krisen sind von einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet und erfordern schnelles, pragmatisches Handeln.

In herausfordernden Zeiten entscheidet die Qualität der **externe Kommunikation** maßgeblich darüber, ob Banken, Investoren und wichtige Key-Account-Kunden dem Unternehmen weiter vertrauen oder skeptisch werden. Die Grundpfeiler hierfür sind **Transparenz, Verlässlichkeit und Weitsicht**. Und das sind meine persönlichen Insights exklusiv für Sie, damit Sie im Strudel der Ereignisse nicht untergehen, sondern als Kapitän stets obenauf bleiben:

1. Klare Faktenlage präsentieren

Finanzierungspartner und Schlüsselkunden benötigen präzise Informationen, um Risiken einzuschätzen. Zeigen Sie, wie sich Umsatz, Liquidität und relevante Kennzahlen entwickeln, ohne dabei Zahlen zu beschönigen. **Ehrlichkeit** stärkt die Glaubwürdigkeit und bildet die Basis für eine produktive Zusammenarbeit – etwa, wenn es um Kreditverhandlungen oder Langzeitaufträge geht.

2. Plausible Zukunftsszenarien skizzieren

Gerade in Krisenzeiten hilft der strukturierter Blick nach vorne: Wo steht das Unternehmen in drei, sechs oder zwölf Monaten? Entwerfen Sie realistische Szenarien (optimistisch, realistisch, pessimistisch) und erläutern Sie, welche Maßnahmen Sie jeweils vorbereiten. Diese Offenheit signalisiert **Weitsicht** und zeigt Banken oder Investoren, dass Sie nicht blind in den Tag hinein wirtschaften.

3. Bereits umgesetzte Maßnahmen verdeutlichen

Ob Kostensenkung, Umstrukturierung oder Vertriebsoffensive – externe Stakeholder möchten wissen, welche konkreten Schritte bereits eingeleitet wurden. Legen Sie in Meetings oder Reportings dar, wie diese Maßnahmen wirken und wann erste Resultate zu erwarten sind. **Nachvollziehbare Fortschritte** sind der Schlüssel, um Vertrauen zu festigen.

4. Kontinuierlicher Dialog statt Info-Happen

Eine vertrauensbildende Kommunikation geschieht nicht durch sporadische Updates, sondern durch **regelmäßige**, professionell aufbereitete Berichte, die sowohl Zahlen als auch qualitative Einschätzungen enthalten. Gerade Key-Account-Kunden schätzen es, wenn sie aktiv in Veränderungen einbezogen werden und frühzeitig erfahren, wie sich Liefer- und Leistungsprozesse entwickeln.

5. Authentischer Krisenfahrplan

In Krisenzeiten erwarten Banken und Investoren eine klare Vorstellung davon, wie Ihr Unternehmen den Turnaround plant. Benennen Sie einzelne Etappen, Verantwortlichkeiten und **Meilensteine** – und kommunizieren Sie Fortschritte ebenso offen wie mögliche Rückschläge. Wer im Austausch bleibt und bei Bedarf nachjustiert, beweist Handlungsfähigkeit statt bloßen Aktionismus. Mit diesem Ansatz entsteht eine **Kooperationsbasis**, in der externe Partner zu Unterstützern werden, anstatt lediglich die Risiken abzuschätzen. Vertrauen wächst, wenn Unternehmen nicht nur ihre aktuellen Engpässe benennen, sondern zugleich eine fundierte Strategie vorlegen, die langfristig Stabilität und Wachstum verspricht.



Interview ansehen

Tobias Bobka im Experten-Interview bei Wirtschaft TV

Die 3 Phasen jedes Restrukturierungsprojekts



Diagnose und strategische Zielsetzung – eine klare Bestandsaufnahme, Identifikation der Pain Points und Definition der übergeordneten Ziele.



Organisationsdesign und Feinkonzept – die konkrete Ausarbeitung neuer Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten, um die Ziele effektiv zu erreichen.



Umsetzung und Stabilisierung – konsequente Umsetzung der Maßnahmen im Tagesgeschäft, begleitet von Change-Kommunikation und der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In jeder dieser Phasen ist es essenziell, alle Stakeholder einzubinden und die Veränderung mit einer tragfähigen „Change Story“ zu unterlegen. Dabei muss Ihrem Team verständlich sein, warum die Restrukturierung erfolgt, was auf welche Weise verändert wird und wie sich diese Neuerungen am Ende positiv auf das Unternehmen und seine Zukunftsfähigkeit auswirken. Und was jeder Stakeholder selbst an individuellem Nutzen aus der Veränderung zieht.

Die Rolle des Vertriebs und die Bedeutung von Topline-Strategien

Ein häufig in der Praxis beobachtbares Phänomen in Restrukturierungsfällen ist die einseitige Konzentration

auf Kostensenkung. Dabei wird ignoriert, dass gerade die **Topline** – also der Umsatz – in vielen Fällen entscheidend für ein nachhaltiges Ergebnis ist. Ein kundenzentrierter, agiler Vertrieb kann im besten Fall sogar in Krisenzeiten Marktanteile gewinnen, vor allem dann, wenn Wettbewerber den Fokus zu stark auf Kürzungen legen und in Vertrieb oder Marketing kaum investieren.

Der **Deloitte Restructuring Report** zeigt, dass über drei Viertel der befragten Unternehmen den Vertrieb als kritischen Hebel für eine erfolgreiche Restrukturierung ansehen – und die Praxiserfahrung bestätigt dies: In einer von Unsicherheit geprägten Phase spielt zudem die **Kundenbindung** eine essenzielle Rolle. Langjährige Geschäftspartner können Stabilität geben und wertvolles Feedback liefern, etwa wenn es darum geht, das Angebot zu justieren oder neue Serviceleistungen aufzubauen.

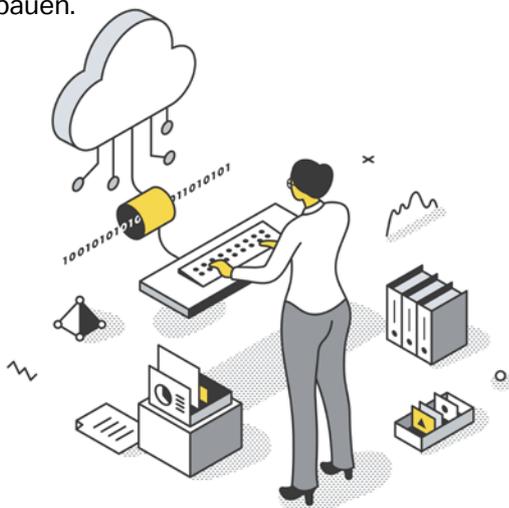


Bild ©Rassco #461489500 stock.adobe.com

Darüber hinaus eröffnet die **Digitalisierung im Vertrieb** neue Optionen: Automatisiertes Lead-Scoring, personalisierte Angebote über E-Commerce-Plattformen oder der Einsatz von KI-Tools im Kundenservice sind nur einige Beispiele, um den Absatz zu steigern und effizienter zu gestalten. Hierbei empfiehlt sich insbesondere eine enge **Verzahnung Ihrer Vertriebs- und Finanzabteilung**, um in turbulenten Märkten realistische Absatzprognosen zu entwickeln und

Forderungsausfälle wie auch Zahlungsverzögerungen rasch zu erkennen.

Unsere Erfahrungen aus der Turnaround-Praxis unterstreichen, dass ein starker Vertriebsmotor die Dynamik eines Restrukturierungsprozesses maßgeblich beeinflussen kann. Eine Studie der Harvard Business School (2023) belegt etwa, dass in über 60 Prozent aller erfolgreichen Turnarounds das gezielte Ankurbeln des Umsatzes den entscheidenden Unterschied machte. Dabei haben sich neben klassischen Ansätzen wie intensiver Neukundenakquise oder verstärkter Kundenbetreuung auch folgende, weniger offensichtliche **Quick Wins** bewährt:

1. Kundensegmentierung nach Wertigkeit

Wer seine Kunden nicht nur nach aktuellem Umsatz, sondern auch nach strategischer Relevanz (z. B. Innovationsbereitschaft, Referenzpotenzial, Netzwerkeinflüsse) segmentiert, kann fokussierter investieren. Gerade Hidden Champions lassen sich so besser identifizieren und binden.

2. Gezielte Wiedervermarktung ("Re-Marketing")

Alte Angebote wie auch frühere Kontakte geraten oft in Vergessenheit, dabei können sie mit minimalem Aufwand wiederbelebt werden. Bestandsdaten lassen sich für Re-Marketing-Kampagnen nutzen, um Kunden erneut anzusprechen, die kurz vor dem Abschluss standen, aber aus unterschiedlichen Gründen absprangen.

3. Upselling-Pakete

Schnell umsetzbar sind kleine Bundle-Angebote oder optionale Zusatzservices, die den durchschnittlichen Auftragswert erhöhen. Wesentlich ist, dass das Upselling dem Kunden einen echten Mehrwert bietet und nicht

als reine Verkaufsmasche wahrgenommen wird. Wie's einfach und wirkungsvoll gelingt, zeigen wir auch Ihrem Team gerne live in einer exklusiven Trainingssession.

4. Kooperation mit Branchenfremden

Innovative Allianzen mit Unternehmen aus angrenzenden oder sogar ganz anderen Segmenten können für beide Seiten neue Kundengruppen erschließen. Ein Beispiel sind gemeinsame Workshops oder Produkt-Bundles, die den Blick der Kunden auf das eigene Angebot erweitern.

5. Empfehlungsbonus-Programme

Ein clever konzipiertes Empfehlungsprogramm kann neuem Kundenzuwachs den Weg ebnen, während es Bestandskunden belohnt. Aus Sicht der Turnaround-Praxis sind solche Programme meist erheblich effektiver als klassische Rabattsysteme, weil sie eine Win-win-Situation erzeugen und gleichzeitig Werbekosten reduzieren.

6. Vertriebliches Mikro-Targeting

Mit gezielten Social-Media-Kampagnen oder Branchennetzwerken lassen sich bestimmte Buyer-Personas punktgenau ansprechen. Durch passgenaue Botschaften steigt die Konversionsrate. Dabei hat Ihre Finanzabteilung ein Auge auf Kosten und ROI, während Ihr Vertrieb rasch Feedback zur Marktreaktion bekommt.

All diese Maßnahmen tragen dazu bei, den Umsatz auch in Krisenzeiten zu beleben und langfristig auszubauen. Gleichzeitig sollten Quick Wins jedoch immer in eine **übergeordnete Vertriebsstrategie** und ein durchdachtes Risikomanagement eingebettet werden. So entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem Ihr Vertrieb zum zentralen Motor für den wirtschaftlichen Turnaround wird.



Bild ©elina #1089774591 stock.adobe.com

Digitalisierung als Enabler

Die Digitalisierung ist weit mehr als ein Optimierungstool für einzelne Prozesse. Sie entwickelt sich zunehmend zum zentralen Enabler, um bestehende Geschäftsmodelle zu transformieren und neue Umsatzquellen zu erschließen. Besonders deutlich wird dies in Branchen, die ursprünglich wenig digital ausgerichtet waren, beispielsweise im Einzelhandel oder in Teilen der Fertigungsindustrie: Mit E-Commerce, Cloud-Anwendungen und KI-basierten Auswertungen entstehen nicht nur neue Absatzwege, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in der Kundenkommunikation, der Logistik und der Produktentwicklung.

In einer Restrukturierung kann die Digitalisierung zweifach wirken: Einerseits unterstützt sie kurzfristig das Erfassen relevanter Kennzahlen und schafft Transparenz zu Kosten und Leistungskennziffern; andererseits ermöglicht sie langfristig die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, etwa durch datengetriebene Services oder automatisierte Supply-Chain-Prozesse. Eine aktuelle Bitkom-Studie verdeutlicht, dass rund 78 % der mittelständischen Unternehmen, die ihren Digitalisierungsgrad erhöhen, erheblich bessere Chancen haben, Krisen zu überstehen und in aufkommenden Märkten erfolgreich zu agieren.



Bild ©Genestro #520503122 stock.adobe.com

Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien

ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) sind längst in der Breite der Wirtschaft angekommen und stellen für immer mehr Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.

ESG steht für **Environmental, Social, Governance** und beschreibt die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen in einem Unternehmen:

- **Environmental:** ökologisches Handeln, Ressourcenschonung und Klimaschutz
- **Social:** faire Arbeitsbedingungen, soziale Verantwortung und gesellschaftliches Engagement
- **Governance:** transparente, ethische Unternehmensführung und solide Kontrollmechanismen

Jene Unternehmen, die ESG-Kriterien verankern, agieren damit langfristig risikobewusster, wettbewerbsfähiger und gewinnen Vertrauen bei Investoren, Kunden und Mitarbeitern. Banken, Versicherer und Großkunden fordern zudem längst transparente Nachweise über Ressourcenschonung, Emissionsvermeidung und eine

verantwortungsvolle Unternehmensführung. Wer diesen Trend ignoriert, läuft Gefahr, mittel- bis langfristig den Anschluss zu verlieren – zumal ESG-Kriterien häufig auch die Kreditvergabe- und Investitionsentscheidungen beeinflussen.

Gerade in Restrukturierungsprojekten kann das Thema Nachhaltigkeit sogar zum Katalysator werden: Der aktuelle ESG-Report der Deutschen Börse belegt, dass Unternehmen mit klaren und messbaren Nachhaltigkeitszielen in Krisenzeiten resilienter sind. Jede Maßnahme, die Energie- und Materialeffizienz steigert, kann nicht nur Kosten senken, sondern auch neue Kunden ansprechen, die zunehmend auf umweltfreundliche Lieferketten und Produkte achten.

Haben Sie's gewusst?

Sie haben im ESG-Kontext auch etliche Verpflichtungen als Geschäftsführer.

Gerade im Bereich **Environmental, Social und Governance (ESG)** steigt der regulatorische Druck auf Unternehmen, auch im Mittelstand. Für Geschäftsführer bedeutet dies, dass sie nicht nur eine unternehmerische Verantwortung tragen, sondern sich auch an diverse gesetzliche Vorgaben halten müssen. Die wichtigsten Aspekte sind:

1. Sorgfaltspflicht im Rahmen der Geschäftsführung

Nach deutschem Recht (z. B. § 43 GmbHG, § 93 AktG) sind Geschäftsführer und Vorstände verpflichtet, ihre Entscheidungen mit der "Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters" zu treffen. Im ESG-Kontext heißt das, dass sie ökologische, soziale und Governance-Risiken (etwa Lieferantenpraktiken, Umweltschäden, Verstöße gegen Arbeits- und

Menschenrechte) aktiv prüfen und angemessene Maßnahmen ergreifen müssen, um Haftungsrisiken zu minimieren.

2. Risikomanagement und Compliance-Systeme

Auch mittelständische Unternehmen sollten ein wirksames **Risikomanagement** und interne Kontrollsysteme etablieren, die ESG-Aspekte einbeziehen. Dies folgt aus dem allgemeinen Grundsatz, dass die Geschäftsleitung alle relevanten Risiken (finanziell, rechtlich, operativ) überwachen muss. Ein Verstoß kann beispielsweise dann vorliegen, wenn etwa bei Umweltverstößen Bußgelder drohen oder soziale Mindeststandards in der Lieferkette ignoriert werden.

3. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

Das deutsche **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** schreibt großen Unternehmen seit 2023 konkrete Menschenrechts- und Umweltstandards in den globalen Lieferketten vor. Seit 2024/2025 wurden die Schwellenwerte (Mitarbeiterzahl) weiter gesenkt, sodass auch manche größere Mittelständler erfasst werden können. Für betroffene Unternehmen bedeutet dies die Pflicht, Risikoanalysen durchzuführen, Beschwerdemechanismen einzurichten und über umgesetzte Maßnahmen zu berichten.

4. Non-Financial Reporting / Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Abhängig von Größenkriterien (z. B. Mitarbeiterzahl, Bilanzsumme, Umsatz) kann auch der Mittelstand zukünftig in die **EU-Berichtspflichten** (CSRD) fallen, die schrittweise ausgeweitet werden. Hierbei ist ein **Nachhaltigkeitsbericht** erforderlich, in dem unter anderem Informationen zu Umweltschutz, sozialen

Belangen und Arbeitsbedingungen offengelegt werden. Geschäftsführer sind dafür verantwortlich, die nötigen Daten bereitzustellen und einen korrekten Bericht zu verfassen.

5. Haftungs- und Reputationsrisiken

Wird gegen umwelt- oder sozialrechtliche Vorschriften verstoßen, drohen Bußgelder, Schadenersatzansprüche oder im schlimmsten Fall strafrechtliche Konsequenzen. Darüber hinaus besteht das Risiko eines Reputationsverlustes, der sich direkt auf Kunden- und Geschäftsbeziehungen auswirken kann. Eine konsequente ESG-Strategie hilft, solche Risiken zu minimieren.

6. Vertragliche Anforderungen von Geschäftspartnern

Immer häufiger verlangen Großkunden oder Investoren von mittelständischen Zulieferern und Kooperationspartnern den Nachweis bestimmter Nachhaltigkeitsstandards. Dies kann in Form von **ESG-Klauseln** in Verträgen, Lieferbedingungen oder Kreditverträgen geschehen. Geschäftsführer sollten sich darauf einstellen, entsprechende Dokumentationen und Nachweise bereitzuhalten.

7. Zunehmende Bedeutung für Finanzierungen

Banken und Versicherungen gewichten ESG-Kriterien bei Kreditvergaben und Versicherungsprämien zunehmend höher. Geschäftsführer, die ihr Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung gut aufstellen, verbessern die Finanzierungsbedingungen und sichern sich leichter Zugang zu Investorengeldern.

Fazit: Für Sie als Geschäftsführer entsteht durch ESG-Aspekte ein ganz konkreter Handlungsbedarf.

Zwischen der allgemeinen unternehmerischen Sorgfaltspflicht, speziellen Berichtspflichten und anstehenden Veränderungen (wie beim Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) lassen sich Haftungs- und Reputationsrisiken nur durch aktive Auseinandersetzung minimieren. Wer vorausschauend handelt, schafft außerdem bessere Voraussetzungen für Finanzierung, Kundenbeziehungen und langfristigen Unternehmenserfolg. Das ist der Grund, warum wir immer versierte wie sturmerprobte Juristen an unserer Seite haben bei Restrukturierungsprojekten, die mit ihrer Expertise maßgeblich den Restrukturierungserfolg mit beeinflussen. Im Ergebnis sind Sie stets bestens geschützt und können ebenso wichtige Spielräume frühzeitig für sich nutzen. Und auch andere Stakeholder wertschätzen es, wenn juristische Expertise von Beginn an mit an Bord ist. Dafür haben wir uns über Jahre ein erfolgserprobtes Netzwerk an Partnern aufgebaut, das wir Ihnen bei Interesse gerne aus Überzeugung empfehlen.



Externe Expertise und Umsetzungstärke

Komplexe Restrukturierungsprozesse erfordern häufig ein hohes Maß an Koordination, Fachwissen und Veränderungsmanagement. Die wenigsten mittelständischen Unternehmen verfügen über die

notwendigen Kapazitäten und das Knowhow, um den Prozess selbst zu steuern. Hier leisten erfahrene Restrukturierungsprofis mit ihrer spezifischen Projekterfahrung unabdingbare Unterstützung. Sie moderieren den Ablauf, analysieren objektiv Potenziale und Risiken und entwickeln zusammen mit dem Management praktikable Lösungen. Wichtig ist, dass ein externer Lotse auf Zeit die Besonderheiten des Mittelstands versteht und auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt. Eine enge Einbindung interner Schlüsselpersonen stellt sicher, dass das vorhandene Wissen nicht verloren geht und die empfohlenen Maßnahmen passgenau auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Gerade in Familienunternehmen kann ein neutraler Blick von außen helfen, „blinde Flecken“ aufzudecken und Konflikte im Gesellschafterkreis zu moderieren. So wie Profi-Sportler ihren individuellen Sparringspartner im Trainer-Stab finden, der sie unbeirrt aller äußeren Umstände konsequent aufs Ziel ausrichtet und eng die Umsetzung anleitet. So brauchen auch Entscheider und Unternehmer in Ausnahmesituationen einen Lotsen, Sparringspartner und Umsetzungsprofi, um den Turnaround zu meistern. Und es spricht vieles mehr dafür, externe Unterstützung flexibel auf Zeit zu nutzen:

Nur einige der Vorteile bei Begleitung durch einen externen Lotsen

- » Professionelle Distanz zum Thema – ein externer Lotse nimmt viele Geschehnisse und Fakten rund um das Unternehmen sachlich und neutral wahr.
- » Der externe Sparringspartner greift auf das Knowhow aus anderen Krisenszenarien zurück, an deren Bewältigung er beteiligt war.

» Breite Erfahrung – der spezialisierte Berater hat ein großes Erfahrungspotential und kann dadurch die Chancen und Risiken von Einflussfaktoren schneller und besser abschätzen.

» Ergebnis- und zielorientiertes Vorgehen – der erfahrene Restrukturierungsprofi kann klare, abgegrenzte Mandate fokussieren und schneller und direkter auf das Ziel zusteuern.

» Riskante, schwierige oder unangenehme Entscheidungen können durch den externen Restrukturierungsbeauftragten getragen werden – er übernimmt die Funktion des „Sündenbocks“.

Wann ist nun der richtige Zeitpunkt interimistische Unterstützung hinzuzuziehen?

Das hängt vom Status Quo Ihres Unternehmens ab, in Krisenfällen vom Krisenstadium. Grundsätzlich gilt: je früher, desto besser. In noch zu vielen Fällen wird lange gewartet, umso dringlicher sind dann die schnelle Orientierung und Lösung der anstehenden Themen, wie auch die dahingehende Erwartungshaltung. Genau hier unterscheidet sich der interimistische Lotse.

Denn der findet sich permanent in neue komplexe wie herausfordernde Situation ein, hat unzählige Umbruchsituationen als Firefighter durchlebt und gemeistert. Und kann auf einen profunden Erfahrungsschatz zurückgreifen.

Im Ergebnis sieht der Interims-Lotse deshalb auch Wirkungszusammenhänge, den konkreten Handlungsbedarf in unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens und die Dringlichkeit von Maßnahmen schneller und kann so Prioritäten objektiver einschätzen und zielgerichteter agieren. Das spart gerade in

unübersichtlichen, komplexen Situation enorm an Zeit und verringert bestehende Risiken fürs Unternehmen signifikant. Der Interims-Lotse kommt, um auf Zeit wirksam der Veränderung Vorschub zu leisten, um danach wieder zu gehen.

Hat das bestehende Management versagt, wenn Interim-Management zum Einsatz kommt? In den allermeisten Fällen tatsächlich NEIN. Denn es geht um eine temporäre, also zeitlich befristete Unterstützung in absoluten Ausnahmesituationen, konkret also Situationen, die nur selten vorkommen, daher die meisten Entscheider wenig bis gar nicht damit vertraut sind.

Um es greifbarer zu machen: Sie gehen ja im Falle einer seltenen Erkrankung auch zum Spezialisten oder lassen sich als Profi-Sportler von den Besten zielgerichtet auf Wettkämpfe vorbereiten, obwohl sie zur Spitze gehören. Genau das ist beim Interim-Management auch der Fall. Unternehmen holen sich für außergewöhnliche Herausforderungen Experten an Bord auf Zeit, die genau das vielfach gemeistert haben und damit echten Mehrwert fürs Unternehmen schaffen.



Zusammenfassung und Ausblick

Die Herausforderungen für mittelständische Unternehmen sind angesichts geopolitischer Unsicherheiten, Fachkräftemangel, Digitalisierung und ESG-Anforderungen enorm. Zugleich bieten Krisenzeiten gleichermaßen auch Chancen für diejenigen, die sich frühzeitig und konsequent an neue Marktbedingungen anpassen. Eine erfolgreiche Restrukturierung muss, so sie auf Dauer Erfolg haben soll, immer ganzheitlich angelegt sein und neben den operativen, kostenseitigen Hebeln auch strategische und kulturelle Aspekte miteinbeziehen. Frühwarnsysteme und ein professionelles Risikomanagement ermöglichen, Krisenindikatoren rechtzeitig zu erkennen.

Strategische Neuausrichtung, operative Exzellenz und finanzielle Stabilität bilden das zentrale Grundgerüst für tragfähige Veränderungen.

Ein professionelles **Change-Management** und **Stakeholder-Management** sorgen dafür, dass alle Beteiligten – Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Banken – in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

Eine **umsatzorientierte Strategie** (Topline-Restrukturierung) verhindert, dass sich Unternehmen zu stark auf das reine Sparen konzentrieren.

Die **Digitalisierung** öffnet die Tür zu neuen Geschäftsmodellen und ermöglicht eine fundierte Datenbasis für rasche Entscheidungen.

Nachhaltigkeit und **ESG-Kriterien** gewinnen immer mehr an Bedeutung bei der Kapitalbeschaffung und Kundenbindung.

Ein schrittweises, phasenorientiertes Vorgehen – von der **Diagnose und Zielsetzung** über das neue

Organisationsdesign bis hin zur **praktischen Umsetzung** und **Stabilisierung** – zahlt sich aus.

Wer diese Ansätze konsequent umsetzt, stärkt die Resilienz des eigenen Unternehmens und kann aus Krisensituationen sogar gestärkt hervorgehen.

Restrukturierung meint also keinesfalls den einmaligen Kraftakt, sondern den dauerhaften Prozess, der Ihr Unternehmen kontinuierlich an den dynamischen Markt anpasst. Damit Sie auch morgen noch die Früchte Ihrer harten Arbeit genießen können.

DAS BRINGT TOBIAS BOBKA FÜR SIE MIT

KENNER. KÖNNER. MACHER.

Als erfahrener Unternehmensberater mit klarem Bekenntnis zum Mittelstand agiert Tobias Bobka mit eigenem Team seit 2013 als Sparringspartner für viele Unternehmer und Entscheider, ist Interim-Lotse in Umbruchsituationen, wie vor allem Lösungslieferant und Umsetzer.

Seine Auftraggeber (Unternehmer / Beiräte / Private Equity Gesellschaften) beschreiben ihn als „**bewährten Experten, der persönliche Verantwortung übernimmt und sich als Treiber der unternehmerischen Aufgabenstellung versteht. Als sturmerfahrener Interim-Manager & Firefighter ist er jeder Situation gewachsen. Als fokussierter Sprinter, der sich durch seine C-Level Erfahrung der strategischen Implikation seines Wirkens bewusst ist, treibt er Restrukturierungs- und Transformationsprojekte konsequent voran. Er handelt professionell, durchdacht und zupackend. Die nachweislich erzielten Ergebnisse überzeugen auf ganzer Linie.**“

DIE
EXPERTISE
VON TOBIAS BOBKA

BERATER | INTERIM-LOTSE | UMSETZUNGSPROFI



Kundenmeinungen
der letzten 12 Monate

**TOP
EMPFEHLUNG
2025**

Mehr Infos ⓘ

✓ **Proven Expert**

Kundenmeinungen
der letzten 12 Monate

**TOP
DIENSTLEISTER
2025**

Mehr Infos ⓘ

✓ **Proven Expert**

**TOP
EXPERTE**
 ☆☆☆☆☆
 Die wichtigen Experten
im D/A/CH-Gebiet
2024
ERFOLG
 magazin

**TOP
EXPERTE**
 ☆☆☆☆☆
 Die wichtigsten Experten
im D/A/CH-Gebiet
2025
ERFOLG
 magazin

**TOP
EXPERTE**
 ☆☆☆☆☆
 Tobias Bobka
 Unternehmens- & Change Management
 Die wichtigsten Experten in Deutschland, Österreich
und der Schweiz ermitteln sich jedes Jahr die Top-Experten
im Bereich der TOP-Experten.
ERFOLG
 magazin

10 EXPERTEN-TIPPS

1. Frühwarnsystem aufsetzen

Nutzen Sie sowohl finanzielle Kennzahlen (Cashflow, Verschuldungsgrad) als auch nicht-finanzielle Indikatoren (Mitarbeiterfluktuation, Innovationsgrad, Klumpenrisiko auf Kundenseite), um potenzielle Risiken zu erkennen. Eine regelmäßige Überprüfung verhindert, dass Krisen unbemerkt eskalieren.

2. Krisen-Checkliste anwenden

Ziehen Sie systematische Tools hinzu, um ausbleibende Ergebnisse oder operative Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren. Eine geeignete Krisenfrüherkennungs-Checkliste stellen wir Ihnen hier kostenlos zur Verfügung.

[Jetzt downloaden](#)

3. Geschäftsmodell kritisch hinterfragen

Prüfen Sie, ob Ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio noch die Bedürfnisse Ihrer Kunden stillt. Welche Leistungen sind profitabel, welche sollten eingestellt werden? Eine klare Fokussierung auf zukunftsträchtige Segmente bildet das Fundament für Ihren Restrukturierungserfolg.

4. Operative Prozesse verschlanken

Sichten Sie Ihre Abläufe auf Effizienz und Effektivität. Wo sind redundante Schnittstellen, wo lassen sich Prozesse durch Digitalisierung vereinfachen? Gerade in Umbruchphasen ist eine klare Prozessstruktur essenziell, um handlungsfähig zu bleiben.

5. Liquiditätsmanagement professionalisieren

Eine engmaschige Finanz- und Liquiditätsplanung ist heute unverzichtbar. Arbeiten Sie mit rollierenden 13-Wochen-Plänen und verschiedenen Szenarien (pessimistisch, realistisch, optimistisch). Setzen Sie auch auf alternative Finanzierungswege wie Factoring oder Sale-and-Lease-Back, um Engpässe frühzeitig zu vermeiden. Außerdem empfiehlt es sich zusätzlich, Vertriebs- und Finanzabteilung intensiv zu verzahnen: So können Forderungsausfälle schneller erkannt und saisonale Absatzschwankungen besser abgefangen werden.

10 EXPERTEN-TIPPS

6. Topline ausbauen

Konzentrieren Sie sich nicht ausschließlich auf Kostensenkungen, sondern investieren Sie in einen leistungsstarken Vertrieb. Schulen Sie Ihr Team für eine kundenorientierte Ansprache, im hybriden Verkauf, setzen Sie moderne CRM-Tools ein und prüfen Sie digitale Vertriebskanäle.

7. Mitarbeitende einbinden

Erfolgreiche Restrukturierung lebt von der Akzeptanz der Belegschaft. Kommunizieren Sie offen Ihre Ziele und geplante Maßnahmen. Binden Sie Schlüsselpersonen aktiv in Entscheidungsprozesse ein, um Widerständen vorzubeugen und die Qualität der Umsetzung zu steigern. Ein klar strukturierter Change-Prozess und Ihr wichtiges Change Leadership Mindset fördert die Identifikation mit dem Neuausrichtungskurs.

8. Nachhaltigkeitsaspekte integrieren

Definieren Sie klare ESG-Ziele, die Sie in Ihre Restrukturierungsstrategie einbinden. Achten Sie auf ökologische, soziale und Governance-Aspekte, da diese immer wichtiger für Kapitalgeber und Kunden werden. Nachhaltiges Wirtschaften spart häufig auch Kosten, etwa durch Energieeffizienz und eine zielgerichtete Ressourcennutzung.

9. Externe Expertise nutzen

Gerade bei umfangreichen oder schwierigen Transformationsvorhaben ist der Blick von außen wertvoll. Spezialisierte Restrukturierungsprofis können vorhandenes Wissen im Unternehmen ergänzen und methodische Ansätze beisteuern. Und treffen in der Krisenkommunikation stets den richtigen Ton.

10. Ergebnisse messen und nachjustieren

Restrukturierung ist kein einmaliger Kraftakt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Dafür eignet sich hervorragend die erfolgswährte OKR-Methodik zur agilen Strategieumsetzung. Legen Sie eindeutige Ziele fest, messen Sie deren Fortschritt fortlaufend transparent und passen Sie den Kurs bei Abweichungen konsequent an.

SIE SIND
NEUGIERIG
GEWORDEN?



kontakt@umsetzungsprofis.de



+49 761 4787 260

umsetzungsprofis.de 