



Restrukturierung

Entscheidend ist, in welcher Phase ein Interim Manager in eine Strukturierung einsteigt und welche Risikobereitschaft er im Einzelnen bereit ist zu tragen. Dabei spielt Zeit eine gewichtige Rolle, um schnellstmöglich eine grundlegende Einschätzung der wirtschaftlichen Lage und der möglichen Zukunftsperspektive des Unternehmens zu erlangen. Basierend darauf habe ich mir ein Phasenmodell entwickelt, das entlang der gesetzten Prioritäten die Kernperspektiven eines Unternehmens ermitteln. Darunter fallen Kernaussagen wie wirtschaftliche Zustand -Liquidität, Ertragskraft, Bilanztragfähigkeit und Marktfähigkeit- sowie die Analyse bestehender Prozesse, Struktur, Organisationsfähigkeit, Produktzyklus und Innovationsfähigkeit. Grundlegend besteht dieses Phasenmodell aus einem zeitkritischen Quick Check zur Sicherstellung der kurzfristigen Überlebensfähigkeit und nachfolgend einer darauf aufsetzenden Tiefenanalyse zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung (Abbildung 1: Phasenmodell Restrukturierung).

Eine der größten persönlichen Herausforderung für mich war ein Mandat, bei der der Gesellschafter mit der Aussage auf mich zu kam: „Es brennt, der CEO möchte Insolvenz anmelden.“ Ein Blick auf das Firmenkonto und die vergebliche Frage nach einem Finanzplan zeigte, dass höchste Eile geboten war.

Praxisnaher Leitfaden

Ein Unternehmen ohne belastbaren Finanzplan gleicht einem Schiff ohne Kompass. Die Zahlen mögen stimmen, die Bücher sind formal korrekt, doch ohne einen Plan, der Liquidität, Fixkosten, Rentabilität und Szenarien zusammenführt, fehlt die Steuerungsbasis. Besonders in Transformationsphasen entscheidet ein klarer Finanzplan über Überleben oder Kontrollverlust. Aus meiner Erfahrung als Restrukturierungsmanager gilt: Innerhalb von 10 Tagen lässt sich ein solcher Plan hinreichend genau aufstellen – vorausgesetzt, man geht strukturiert vor und verliert sich nicht in Perfektionismus. Es geht nicht darum, ein Hochglanzmodell für Investoren zu basteln, sondern eine operative Navigationshilfe zu schaffen, die Führung und Gesellschaftern Orientierung gibt.

Der erste Schritt ist dabei banal, aber entscheidend: Transparenz über Forderungen, Verbindlichkeiten und Liquidität. Beim Debitorenbestand geht es nicht nur um die Gesamtsumme offener Forderungen, sondern um deren Fälligkeit. Eine Aging-Analyse zeigt sofort, welche Kunden regelmäßig zu spät zahlen und wo Liquidität blockiert ist. Der Kreditorenbestand wird spiegelbildlich erfasst: Welche Lieferanten haben welche Zahlungsziele, und wo besteht Abhängigkeit? Schließlich wird die Liquidität erfasst: Bankkontostände, zugesagte Kreditlinien und kurzfristig verfügbare Mittel.



Abbildung 1: Phasenmodell Restrukturierung

Kurzarbeit

Kurzarbeit ist ein wertvolles Kriseninstrument, um Liquidität zu sichern und Beschäftigung zu erhalten. Sie verschafft 3 bis 6 Monate Zeit, um strategische oder operative Maßnahmen einzuleiten. Sie darf aber keinen falls zur Dauerlösung werden. Als Restrukturierungsmanager setze ich Kurzarbeit deshalb immer nur gezielt und befristet ein, um Zeit für die Umsetzung echter Sanierungsmaßnahmen zu gewinnen. Wer Kurzarbeit lediglich als „Notlösung“ versteht, verpasst die Chance, das Unternehmen nachhaltig aufzustellen. Wer sie hingegen strategisch als Brücke nutzt, schafft die Grundlage für Stabilität und Wachstum nach der Krise. Kurzarbeit sollte deshalb stets eingebettet sein in ein umfassendes Restrukturierungsprogramm, das neben kurzfristiger Liquiditätssicherung auch die Ertragskraft und die Strukturkostenbasis nachhaltig verbessert. Sehr wichtig ist die interne Kommunikation. Kurzarbeit muss klar als Instrument zur Arbeitsplatzsicherung kommuniziert werden (Prüfung der Voraussetzung: 10 %-Regel, Genehmigungspflicht).

Turnaround-Hebel identifizieren

Das Identifizieren der richtigen Turnaround-Hebel ist die zentrale Aufgabe in jeder Restrukturierung. Nur wenn die entscheidenden Stellschrauben erkannt und priorisiert werden, kann ein gefährdetes Unternehmen stabilisiert und wieder auf Wachstumskurs gebracht werden. Die Hebel sollten entlang von Wirkung (Cash/EBIT), Time-to-Impact, Umsetzbarkeit und Risiko bewertet werden. Das Ergebnis ist eine Priorisierungsmatrix, die schnelle Orientierung schafft. Analysefelder zur Identifikation von potentiellen Handlungsfeldern sind:

- Liquidität: Cash-Position, Working Capital, Debitoren/Kreditoren.
- Kosten: Fixkostenstruktur, variable Kosten, Material, Einkauf, Overhead.
- Umsatz & Markt: Preise, Margen, Vertrieb, Kundensegmentierung.
- Portfolio: Produktprofitabilität, Deckungsbeiträge, Phase-Out.
- Struktur & Organisation: Führungsebenen, Prozesse, Verantwortlichkeiten.
- Lager: ABC-Analysen, Bereitstellung, Arbeitsvorbereitung.
- Produktion: Qualität, Ausschuss, Durchlaufzeiten, Fehlermanagement, Kanban, Lean.
- Maintenance: Einvernahme, Durchlaufzeiten, Integration in die Arbeitsvorbereitung.

Produktportfolio

Innovation, Produktlebenszyklus und Deckungsbeitrag sind eng miteinander verbunden. Produkte mit <10 % DB sind kritisch, Produkte >25 % DB in der Pipeline klar zu priorisieren. Wer Produkte regelmäßig nach Deckungsbeitrag und Marktphase bewertet, dabei zusätzlich „Schnelldreher“ von „Langsamdreher“ unterscheidet, kann Liquidität sichern, Ertragskraft steigern und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern. Der Schlüssel liegt im konsequenten Portfolio-Management und der klaren Priorisierung von Ressourcen, Einkauf-, Fertigungs- und Lagerkapazitäten. Eine stete inkrementelle Verbesserung der Produkte schafft dazu Nachhaltigkeit.

Turnaround Team

In Restrukturierungssituationen entscheidet nicht nur die Analyse, sondern auch die Umsetzung über Erfolg oder Scheitern. Ein kleines, speziell installiertes Turnaround-Team stellt sicher, dass Maßnahmen schnell, wirksam und nachhaltig umgesetzt werden. Dafür muss das Team schlagkräftig, unabhängig und direkt an die Unternehmensführung angebunden werden.

Steuerungszentrale Kennzahlen Cockpit

Um fortlaufend aktuelle Informationen zu erhalten und bei Zielabweichungen rechtzeitig regelnd eingreifen zu können, ist die Erfassung und Visualisierung von Kennzahlen erforderlich. Ein Kennzahlen Cockpit (KPIs), indem die wichtigsten Daten dargestellt werden, soll auf einen Blick die Einschätzung über den Soll-Ist-Zustand vermitteln können. In den meisten kleineren Unternehmen reicht es, die vorhandenen Daten in Excel sinnvoll zusammenzuführen und zu analysieren. Dabei kann ein Cockpit nachfolgende Daten zur Steuerung enthalten.

Turnaround_KPI-Cockpit

KPI	Definition	Zielwert / Benchmark
Liquiditätsvorschau (7/30 Tage)	Prognose Ein-/Auszahlungen; Vergleich Plan/Ist	≥ 30 Tage gesicherte Liquidität
Net Working Capital (NWC)	Forderungen + Vorräte – Verbindlichkeiten	≤ 20 % vom Umsatz
DSO (Days Sales Outstanding)	Durchschnittliche Forderungslaufzeit (in Tagen)	< 45 Tage
Fixkostenquote	Fixkosten / Gesamtaufwand	< 50 %
EBITDA-Marge	EBITDA / Umsatz	> 10 %
Deckungsbeitrag pro Produkt	DB I/II je Produktlinie	> 20 % DB
Order Intake vs. Plan	Eingegangene Aufträge vs. Ziel	≥ 100 % Planerfüllung
OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Anlagenverfügbarkeit x Leistung x Qualität	> 75 %
Ausschussquote	Fehlerhafte Teile / Gesamte Produktion	< 3 %
Maßnahmenumsetzungsquote	Umgesetzte Maßnahmen / Gesamtmaßnahmen (%)	> 90 %

Tabelle 1: Turnaround KPI-Cockpit

Weitere Schlagwörter

Business Case, Factoring, Lagerbestand (ABC-Analyse), Portfolio-Bereinigung, Kostenprogramme, Verhandlungen mit Banken und Gewerkschaft, Kosten (Overhead), Preisniveau und Abhängigkeiten analysieren, Kapazitäts-/Produktivitätsanalyse (Output/FTE, OEE, Wertstromanalyse).

Kontakt

Lösungen bedürfen des ersten aktiven Schritts.

Wenn Sie nach einer zuverlässigen, professionellen und kundenorientierten Dienstleistung suchen, wie Sie Ihre betriebliche Strategie zukunftssicher machen, dann kontaktieren Sie mich für ein erstes Gespräch. Als Beratung, Work-Shop oder integriert in Ihr Team vor Ort, finden wir eine für Ihr Bedürfnis angepasste Lösung.

AvioniQ Engineering GmbH
Dipl.-Ing. Luft- und Raumfahrt
Joachim Venrath
<https://www.avioniq.com>

