

MEHR WISSEN. DAS THEMEN-DOSSIER VOM ERFOLG MAGAZIN

# ERFOLG

magazin

**DOSSIER**



10 TIPPS FÜR EINE  
ERFOLGREICHE  
RESTRUKTURIERUNG

EXPERTE IN  
DIESER AUSGABE

**TOBIAS  
BOBKA**

## Restrukturierung: Wenn alles wackelt

– Erfolgsrezepte für den Mittelstand  
in stürmischen Zeiten



4 190872 505003

Bilder: Max biele, Depositphotos / agsandrew

E-PAPER AUSGABE 34 · 2025

DEUTSCHLAND | ÖSTERREICH | SCHWEIZ

# INHALT

## Interview

Restrukturierung: Endstation oder Wendepunkt? Warum Unternehmen jetzt handeln müssen ..... 4

## Erfolg

10 Tipps für eine erfolgreiche Restrukturierung ..... 7

## Titelthema

Wenn alles wackelt – Erfolgsrezepte für den Mittelstand in stürmischen Zeiten ..... 8

## Angebote

Expertenberatung mit Lösungen nach Maß, Entscheiderimpulse und erfolgserprobte Best Practice Tipps ..... 10



Bild: Max Iseler

## Impressum

Folgen Sie uns auch auf



### ERFOLG Magazin Dossier

**Redaktion/Verlag**  
Backhaus Verlag GmbH  
ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julien Backhaus

E-Mail: [info@backhausverlag.de](mailto:info@backhausverlag.de)  
Chefredakteur (V. i. S. d. P.) Julien Backhaus  
Redaktion: Anna Seifert, Martina Karaczko, Lea Trägenap  
E-Mail: [redaktion@backhausverlag.de](mailto:redaktion@backhausverlag.de)  
Objektleitung: Judith Iben  
Layout und Gestaltung: Christina Meyer, Judith Iben  
E-Mail: [magazine@backhausverlag.de](mailto:magazine@backhausverlag.de)

### Onlineredaktion

E-Mail: [info@backhausverlag.de](mailto:info@backhausverlag.de)

**Herausgeber, Verleger:**  
Julien Backhaus

**Anschrift**  
Zum Flugplatz 44  
27356 Rotenburg  
Telefon (0 42 68) 9 53 04 91  
E-Mail: [info@backhausverlag.de](mailto:info@backhausverlag.de)  
Internet: [www.backhausverlag.de](http://www.backhausverlag.de)

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

**Alle Rechte vorbehalten.**

### Autoren (V. i. S. d. P.)

Die Autoren der Artikel und Kommentare im ERFOLG Magazin sind im Sinne des Presserechts selbstverantwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit geschwiege denn für Empfehlungen übernommen. Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen verantwortlich.

Bild: Daniela Schenk

**Julien Backhaus**  
Verleger und  
Herausgeber



# STÄRKER AUS DER KRISE!

## So stellen Unternehmen die Weichen Richtung Zukunft

**S**teigende Energiekosten, Lieferkettenprobleme und eine unsichere Marktlage setzen Unternehmen unter Druck. Sogar der »Motor der deutschen Wirtschaft«, der Mittelstand, hat zu stottern begonnen. Doch statt in Angst vor dem Scheitern zu verharren, beinhalten solche Krisen gleichzeitig die Möglichkeit einer erfolgreichen Neuausrichtung. Auch wenn der Gedanke, ganze Geschäftsmodelle oder Arbeitsabläufe umzustellen, auf die betroffenen Unternehmer zunächst beängstigend wirken mag, läuten Restrukturierungsmaßnahmen doch in den seltensten Fällen das Ende eines Unternehmens ein. Im Gegenteil: Sie bieten die einzigartige Chance, den Betrieb zu stärken und effizienter werden zu lassen.



Für Unternehmer, die es wagen, Schwachstellen zu identifizieren und ineffiziente Strukturen zu überarbeiten, eröffnen sich neue Perspektiven. Die Maßnahmen werden dabei nicht nur zu einem Mittel der Krisenbewältigung, sondern darüber hinaus zu einem langfristigen Erfolgsfaktor. Eine erfolgreiche Restrukturierung geht zudem weit über bloße Kostensenkungen hinaus – im Fokus steht schließlich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens!

Der Schlüssel zum Erfolg einer solchen Veränderung liegt in der richtigen Expertise. Tobias Bobka hat sich als erfahrener Berater, Interim Lotse und Sparringspartner auf die Restrukturierungen mittelständischer Betriebe spezialisiert. Seit mittlerweile 13 Jahren unterstützt er Unternehmen dabei, gezielte Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen und so Veränderungs-

prozesse umzusetzen. Wir können uns keinen besseren Experten für dieses Dossier wünschen und freuen uns, ihn für dieses Projekt gewonnen zu haben.

Viel Vergnügen beim Lesen  
Ihr Julien Backhaus



## Restrukturierung

## Endstation oder

## Wendepunkt?

### Warum Unternehmen jetzt handeln müssen

**V**olatile Marktbedingungen, disruptive Technologien und eine immer geringer werdende Anzahl an Fachkräften – die deutsche Wirtschaft befindet sich spürbar im Umbruch. Experten schätzten bereits im Jahr 2024, dass 90 Prozent der Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten Restrukturierungsmaßnahmen ergreifen würden. Doch kommt eine Restrukturierung einem Scheitern gleich oder steckt in jeder Krise auch eine Chance? Das weiß der Restrukturierungs- und Sanierungsexperte Tobias Bobka aus langjähriger Erfahrung als Interim Manager und Berater vieler Unternehmer. Warum es jetzt auf den richtigen Umgang mit der Transformation ankommt und welche Fehler Unternehmen tunlichst vermeiden sollten, hat er uns exklusiv im Interview verraten.

**Herr Bobka, Deutschland steht eine Vielzahl an Restrukturierungen bevor – so sehen es zumindest die Experten des Deloitte-Restructuring-Reports. Wie blicken Sie auf die aktuelle Entwicklung und welche Ursachen gibt es dafür?**

Die Restrukturierungswelle, die wir derzeit erleben, ist keine kurzfristige Erscheinung, sondern Ausdruck tiefgreifender struktureller Veränderungen in unserer Wirtschaft. Während frühere Restrukturierungsphasen häufig von konjunkturellen Schwankungen geprägt waren, haben wir es heute mit einer Vielzahl an gleichzeitigen Transformationsprozessen zu tun, die Unternehmen zum Handeln zwingen. Ein wesentlicher Treiber ist die veränderte Kapitalmarktlandschaft. Die Zeit der niedrigen Zinsen und der leichten Kreditvergabe ist vorbei. Unternehmen, die sich über Jahre auf günstige

Finanzierungskonditionen verlassen haben, sehen sich plötzlich mit restriktiveren Banken und anspruchsvolleren Investoren konfrontiert. Refinanzierungen werden schwieriger, alternative Finanzierungsquellen wie Private Equity oder Mezzanine-Kapital sind nur für Unternehmen mit klarer Zukunftsperspektive zugänglich. Parallel dazu verändert der technologische Fortschritt Geschäftsmodelle in rasantem Tempo. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz führen dazu, dass traditionelle Prozesse an Effizienz verlieren. Unternehmen, die hier nicht rechtzeitig investieren oder sich zu stark auf alte Erfolgsmodelle verlassen, riskieren Marktanteilsverluste und sinkende Margen.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist der regulatorische Druck; insbesondere im Bereich ESG. Nachhaltigkeitsanforderungen sind längst nicht mehr nur ein Thema für börsennotierte Unternehmen, sondern betreffen auch den Mittelstand. Unternehmen, die ESG-Kriterien nicht ernst nehmen, sehen sich nicht nur mit strengeren Vorschriften konfrontiert, sondern auch mit Wettbewerbsnachteilen bei Investoren, Kunden und Finanzpartnern. Diese Entwicklungen zeigen, dass Restrukturierung nicht mehr nur als Sanierungsmaßnahme in der Krise verstanden werden darf. Vielmehr geht es darum, Unternehmen frühzeitig an veränderte Marktbedingungen anzupassen und strategisch für die Zukunft aufzustellen. Restrukturierung ist deshalb nicht mehr nur ein Instrument zur Krisenbewältigung, sondern ein proaktives Steuerungswerkzeug, um Unternehmen strategisch auf die kommenden Jahre auszurichten.

**Gibt es bestimmte Branchen, die derzeit besonders oft Restrukturierungsmaßnahmen ergreifen? Woran liegt das?**

In der aktuellen wirtschaftlichen Lage gibt es keine Branche, die sich zurücklehnen kann. Doch einige Sektoren stehen besonders unter Druck und müssen sich schneller als andere neu erfinden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Automobilindustrie, insbesondere die Zulieferer, erlebt gerade eine der tiefgreifendsten Umwälzungen ihrer Geschichte. Die Umstellung von Verbrennungsmotoren auf Elektromobilität hat nicht nur Auswirkungen auf die Endprodukte, sondern verändert komplette Wertschöpfungsketten. Viele traditionelle Zulieferer geraten ins Straucheln, weil sie zu lange an tradierten Geschäftsmodellen festgehalten haben. Wer jetzt nicht massiv in neue Technologien, innovative Fertigungsmethoden und alternative Antriebskonzepte investiert, wird in wenigen Jahren nicht mehr existieren.

Der Maschinen- und Anlagenbau steht ebenfalls unter erheblichem Restrukturierungsdruck. Steigende Energiekosten, unterbrochene Lieferketten und eine zunehmende Konkurrenz aus Asien setzen deutsche Unternehmen unter Zugzwang. Gleichzeitig zwingt der technologische Wandel durch Automatisierung und Künstliche Intelligenz viele Unternehmen dazu, ihre Produktion neu zu denken. Wer jetzt nicht in smarte Fertigungstechnologien investiert, verliert langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit. Auch der Einzelhandel ist ein Paradebeispiel für eine Branche, die sich gerade in Rekordzeit neu erfinden muss. Das Kaufverhalten der Kunden hat sich radikal verändert. Wer zu lange auf stationäre Geschäftsmodelle gesetzt hat und den E-Commerce vernachlässigt, kämpft mit sinkenden Margen und einem drastischen Umsatzrückgang. Hier geht es nicht mehr nur um Restrukturierung im klassischen Sinne, sondern um eine vollständige Neudefinition der Kundenbeziehung und der Vertriebskanäle. Was alle diese Branchen gemeinsam haben: Es geht nicht mehr nur um Sanierung – es geht um Zukunftssicherung.

### Welche Signale deuten darauf hin, dass ein Unternehmen eine Restrukturierung benötigt?

Die Notwendigkeit einer Restrukturierung zeigt sich meist durch eine Kombination aus finanziellen, operativen und strategischen Frühwarnsignalen. Auf finanzieller Ebene sind es rückläufige Margen, steigende Verschuldung oder eine sinkende Liquiditätsquote, die auf eine strukturelle Schiefelage hinweisen. Viele Unternehmen übersehen jedoch die weichen Signale, die oft noch bedeutsamer sind. Ein Beispiel: Wenn Leistungsträger und die besten Talente das Unternehmen verlassen, ist das ein deutliches Indiz dafür, dass etwas nicht stimmt. Besonders kritisch wird es, wenn strategische Projekte – etwa Investitionen in Digitalisierung oder neue Märkte – wiederholt verschoben werden. Das zeigt, dass das Unternehmen zunehmend in den Überlebensmodus wechselt. Auch eine steigende Unzufriedenheit bei Kunden oder Lieferanten kann auf tiefere Probleme hindeuten. Und gerade wenn Wettbewerber Marktanteile gewinnen, während das eigene Unternehmen stagniert, sollte dies als Warnsignal verstanden werden.

Eine häufige Falle ist zudem das »Survivorship Bias«: Führungskräfte konzentrieren sich oft nur auf positive Entwicklungen und ignorieren Frühwarnsignale. Die Folge ist, dass Restrukturierungen häufig erst eingeleitet werden, wenn die finanziellen Spielräume bereits stark

## »Es geht nicht mehr nur um Sanierung – es geht um Zukunftssicherung.«

**Tobias Bobka**

eingeschränkt sind. Der wichtigste Leitsatz aus der Praxis lautet also: Ehrlich miteinander sein, auch wenn's weh tut. Wer frühzeitig handelt, hat länger was vom eigenen Unternehmen.

### Wie können Unternehmer vorgehen, wenn ein Unternehmen in die Krise geraten ist? Wann ist der richtige Zeitpunkt, einen Restrukturierungsexperten hinzuzuziehen?

Wenn ein Unternehmen in eine Krise gerät, ist es entscheidend, schnell, strukturiert und entschlossen zu handeln. Der erste Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme, die nicht nur finanzielle Kennzahlen betrachtet, sondern auch operative Schwachstellen und strategische Defizite aufdeckt. Ein häufiger Fehler ist es, ausschließlich auf kurzfristige Liquidität zu schauen, anstatt sich mit den Ursachen der Krise auseinanderzusetzen. Deshalb muss eine fundierte Analyse erfolgen: Wo genau liegen die Engpässe? Welche Geschäftsbereiche sind noch wettbewerbsfähig, welche nicht? Gibt es strukturelle Probleme in der Organisation, die dringend angegangen werden müssen? Auf Basis dieser Analyse wird ein Maßnahmenplan entwickelt, der zwei klare Ziele verfolgt: Erstens die kurzfristige Stabilisierung, um Liquidität zu sichern, Lieferketten aufrechtzuerhalten und operative Effizienz zu verbessern. Zweitens die langfristige Transformation, die das Unternehmen auf eine zukunftsfähige Basis stellt. Dabei geht es nicht nur um Kostensenkungen – die oft als Erstmaßnahme gewählt werden, aber selten die eigentlichen Probleme lösen. Viel wichtiger ist es, Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen, Marktpositionen zu überdenken und Innovationspotenziale zu nutzen.

Der größte Fehler, den viele Unternehmen machen, ist, zu lange zu warten. Restrukturierung sollte nicht als Notfallmaßnahme verstanden werden, sondern als strategische Disziplin. Wer erst handelt, wenn Banken Kredite verweigern oder Lieferanten ihre Zahlungsbedingungen verschärfen, hat oft nur noch eingeschränkte Möglichkeiten. Vielmehr sollte bereits bei den ersten Anzeichen struktureller Probleme gehandelt werden – wenn sich Margen verschlechtern, sich Finanzierungsbedingungen ändern oder Kunden- und Lieferantenbeziehungen ins Wanken geraten.

Der richtige Zeitpunkt, einen Restrukturierungsexperten hinzuzuziehen, ist nicht erst, wenn die Krise voll ausgebrochen ist, sondern wenn erste Anzeichen struktureller Probleme sichtbar werden. Grundsätzlich gilt: je früher, desto besser! Denn der interimistische Lotse 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 er 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 Situationen enorm an Zeit und verringert bestehende Risiken fürs Unternehmen signifikant.

Häufig wird unter anderem die Frage gestellt, ob das bestehende Management versagt hat, wenn Interim Management zum Einsatz kommt. In den allermeisten Fällen lautet die Antwort tatsächlich: »Nein«, denn es geht um eine temporäre Unterstützung in absoluten Ausnahmesituationen, konkret also Situationen, die nur selten vorkommen, weshalb 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 x-fach gemeistert haben und aus dem Stand echten Mehrwert fürs Unternehmen schaffen.

### Inwiefern sollten Mitarbeiter in die Planung und Umsetzung der Maßnahmen eingebunden werden – was sind dabei die wichtigsten Dos and Don'ts?

Das ist eine der zentralen Fragen, die in Restrukturierungsprozessen oft unterschätzt wird – und genau hier scheitern die meisten Transformationen. Die Vorstellung, dass Restrukturierung ein reiner Management-Prozess ist, bei dem die Belegschaft nur »mitgezogen« werden ▶



muss, ist ein fataler Irrtum! Wer Restrukturierung mit reinen Top-Down-Entscheidungen durchpeitscht, riskiert Widerstand, Frustration und vor allem eine Verschärfung der Krise.

Restrukturierungen bedeuten Veränderung – und Veränderung löst immer Unsicherheit aus. Die Psychologie der Organisationsentwicklung zeigt klar, dass Mitarbeiter nicht nur rationale, sondern vor allem emotionale Reaktionen auf Wandel zeigen. Sobald sich das Gefühl verbreitet, dass die Belegschaft nur durch die Maßnahmen geführt wird, entsteht Misstrauen. Und Misstrauen in Restrukturierungsprozessen ist tödlich.

Die Wahrheit ist: Mitarbeiter entscheiden über Erfolg oder Scheitern jeder Restrukturierung – nicht das schönste Power-Point-Strategiepapier, nicht die cleversten Finanzkennzahlen – sondern die Frage, ob die Menschen im Unternehmen den Kurs mittragen oder sabotieren.

**Einige der größten Fehler in Restrukturierungsprozessen sind:**

**Intransparenz:** Wenn Führungskräfte versuchen, Entscheidungen hinter verschlossenen Türen zu treffen, dringen ohnehin Gerüchte nach außen – und die sind meist schlimmer als die Realität. Mitarbeiter haben ein feines Gespür für drohende Veränderungen. Wer nicht offen kommuniziert, sorgt für Angst und Widerstand.

**Sparmaßnahmen als einziges Narrativ:**

Restrukturierung bedeutet nicht nur Kostenreduktion, sondern vor allem Neuausrichtung. Wer Mitarbeiter nur mit Kürzungen und Entlassungen konfrontiert, erzeugt ein Klima der Unsicherheit und blockiert Innovationspotenziale.

**Ignorieren der informellen Führungskräfte:**

In jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die über eine natürliche Autorität verfügen, auch wenn sie keine offizielle Führungsrolle innehaben. Wer diese Schlüsselpersonen nicht frühzeitig einbindet, riskiert interne Sabotage – bewusst oder unbewusst.

**Auf der anderen Seite gibt es klare Erfolgsfaktoren:**

**Radikale Transparenz:** Die Mitarbeitenden müssen verstehen, warum die Veränderungen notwendig sind. Dazu gehört nicht nur das »Was« der Restrukturierung, sondern vor allem das »Warum«.

**Partizipation statt Duldung:** Mitarbeiter wollen nicht nur informiert werden, sie wollen mitgestalten. Wer frühzeitig Prozesse zur Mitbestimmung integriert, kann wertvolle Ideen aus den Teams nutzen. Oft haben diejenigen, die täglich in den Abläufen arbeiten, bessere Lösungen als externe Berater oder das Top-Management.

**Zukunftsperspektiven aufzeigen:** Restrukturierung darf bitte nicht als

Schreckensszenario kommuniziert werden, sondern als Chance. Mitarbeiter müssen sehen, dass es nicht nur um Einschnitte, sondern um eine neue Richtung geht – mit echten Möglichkeiten für sie selbst.

Die zentrale Frage ist also nicht »Müssen wir die Mitarbeiter einbinden?«, sondern »Wie dumm wäre es, es nicht zu tun?«. Wer Restrukturierung gegen die Belegschaft durchführt, fährt sein Unternehmen mit Ansage gegen die Wand! Wer es richtig macht, kann aus einer Krise ein neues Kapitel der Unternehmensgeschichte schreiben – mit einem Team, das hinter der Transformation steht.

**Seit 13 Jahren sind Sie als Restrukturierungsexperte auf C-Level aktiv. Gibt es einen Glaubenssatz, an dem Sie sich bei Ihrer Arbeit orientieren oder eine Erkenntnis, die Sie besonders geprägt hat?**

Einer der größten Irrtümer ist, dass Restrukturierung als Eingeständnis des Scheiterns betrachtet wird. Das Gegenteil ist der Fall: Die erfolgreichsten Unternehmer und Manager sind nicht diejenigen, die niemals in schwierige Situationen geraten, sondern diejenigen, die Krisen frühzeitig erkennen und konsequent handeln. In meiner Arbeit habe ich unzählige Unternehmen begleitet – von Mittelständlern bis hin zu Konzernen.

Und die eine Erkenntnis, die mich immer wieder bestätigt, ist: Krisen sind keine Endstation, sondern ein Wendepunkt. Unternehmen, die in schwierige Phasen geraten, haben oft nur zwei Möglichkeiten: Entweder, Sie klammern sich an alte Strukturen und hoffen, dass sich der Markt von selbst wieder reguliert – oder sie nutzen die Situation als Weckruf, um grundlegend neu zu denken.

Restrukturierung bedeutet nicht nur, Kosten zu senken oder Defizite zu beseitigen – es bedeutet, das Unternehmen an die veränderten Marktbedingungen anzupassen, neue Wachstumsfelder zu erschließen und die eigene Organisation zukunftssicher aufzustellen. Wer das als rein finanziellen Prozess betrachtet, verpasst die größte Chance einer Krise: die Möglichkeit, stärker, fokussierter und innovativer aus ihr hervorzugehen.

Die besten Entscheider auf C-Level, die ich in den letzten 13 Jahren getroffen habe, waren diejenigen, die den Mut hatten, sich ihren Problemen frühzeitig zu stellen, unbequeme Entscheidungen zu treffen und Restrukturierung als strategisches Instrument zu nutzen – nicht als letzte Notlösung. Veränderung ist unvermeidlich. Die Frage ist nur, ob man sie gestaltet oder von ihr überrollt wird. ♦ AS

»Krisen sind keine Endstation, sondern ein Wendepunkt.«

**Tobias Bobka**

Bild: Alessandro Kühnl

## 10

Tipps für eine

erfolgreiche

Restrukturierung:



**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 weiter unten im Dossier zur Verfügung.

**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 zukunftsfruchtige 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, Vertriebs- und Finanzabteilung intensiv zu verzahnen: So können Forderungsausfälle schneller erkannt und saisonale Absatzschwankungen besser abgefangen werden.

**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**  
Eine erfolgreiche Restrukturierung lebt von der Akzeptanz der Belegschaft. Kommunizieren Sie offen über Ziele und geplante Maßnahmen. Binden Sie Schlüsselpersonen aktiv in Entscheidungsprozesse ein, um Widerständen vorzubeugen und die Qualität der Umset-

zung 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.

**10. Ergebnisse messen und nachjustieren**  
Restrukturierung ist kein einmaliger Kraftakt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Dafür eignet sich hervorragend die erfolgsbewährte 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. ♦

EIN FACHBEITRAG VON TOBIAS BOBKA

# Wenn alles **wackelt**

– Erfolgsrezepte für den Mittelstand  
in stürmischen Zeiten



**D**er 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 bei Finanzierungen. Auch nimmt die Unsicherheit in Bezug auf Finanzierungsmodelle zu, da Banken restriktiver agieren und alternative Kapitalquellen wie Private Debt Funds oder Mezzanine-Kapital 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 Organisations-Entwicklungsprozess, der die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichert. Dieser Artikel liefert Ihnen den wichtigen Überblick als Entscheider – und er soll vor allem eines: Mut machen, sich genau jetzt mit dem Thema Krisenprävention zu beschäftigen. Besser, Sie treffen die Entscheidung, als wenn die Entscheidung Sie trifft!

### Krisen meistern – Gefahr erkannt, Gefahr gebannt!

Krisen sind nicht nur etwas Menschliches, sie gehören zur Biografie nahezu jedes Unternehmens. Zumeist werden Unternehmenskrisen als etwas Beschämendes empfunden und damit als Tabu. Eine unglaubliche Verirrung, denn:

»Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.« (Max Frisch)

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. Übrigens: Nicht jede Unternehmenskrise ist eine finanzielle Krise, doch jede Krise bahnt sich in Form von schwachen Signalen an. Gerade in dieser Phase müssen Entscheider ihr passives Unwohlgefühl in aktives Handeln transformieren. Sie dürfen nicht beschämt wegsehen. Sie müssen tun, wofür Sie als Entscheider da sind: Sie müssen entscheiden! Je früher Sie das tun, desto mehr Handlungsoptionen erhalten Sie sich.

### Frühwarnsignale erkennen

Ein essenzieller Schritt in jedem Restrukturierungsprozess ist das proaktive

»Sie müssen tun, wofür Sie als Entscheider da sind: Sie müssen entscheiden! Je früher Sie das tun, desto mehr Handlungsoptionen erhalten Sie sich.«

**Tobias Bobka**

### 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.

Machen Sie Betroffene frühzeitig zu Beteiligten! 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 Ihre Beschäftigten die Sinnhaftigkeit und den Nutzen erkennen und aktiv mitgestalten können. ♦

Erkennen von Krisenindikatoren. Sinkende Umsätze, rückläufige Margen oder zunehmende Kundenbeschwerden lassen sich noch relativ eindeutig an Kennzahlen ablesen. Schwieriger zu erfassen sind »weiche« Signale wie eine steigende Fluktuation bei Schlüsselkräften, Innovationsstau in der Produktentwicklung oder ein Verlust wichtiger Partnerunternehmen. Genau hier setzen umfassende Frühwarnsysteme an, die über rein finanzielle Indikatoren hinausgehen.

### 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, operative Exzellenz und finanzielle Stabilität.

Hier geht's zum ausführlichen Whitepaper



# BOBKA MITTELSTANDSBERATUNG

## Ihre Experten für Umsetzungserfolge in Umbruchsituationen.

### Wissenswertes:

- Mehr als 80 Publikationen als Autor und Kolumnist in den Bereichen Vertrieb, Führung und Change Management
- Eigener Podcast Kanal »Sparringslounge für Entscheider« – überall, wo's Podcasts gibt
- Eigene YouTube und TikTok Kanäle mit > 300 Videos.
- > 475 Kunden- und Referenzstimmen auf ProvenExpert.
- Lehraufträge, u.a. an der VWA Freiburg und der EHS Erasmus Hochschule Basel, CH

### Unser Credo: Partnerschaftliches Denken und Handeln

Wir tun nichts Außergewöhnliches. Nur das Richtige. Und das außergewöhnlich gut, sagen unsere Kunden aus dem Mittelstand. Für viele Unternehmer und Entscheider im Mittelstand sind wir deswegen als Kurzwahl im Handy hinterlegt. Immer, wenn es ernst ist oder wenn es ernst gemeint ist, stehen wir mit Augenmaß, Erfahrung und erwiesener Umsetzungsstärke unseren Kunden zur Seite. Wir sorgen für Lösungen nach Maß und mit Wirkung, die wir auf Wunsch direkt umsetzen.

Sprechen wir über Ihre Herausforderungen.  
Und über neue Chancen.

### Angebote für Geschäftsführer und Unternehmer im Mittelstand

- Business Sparring (C-Level)
- Strategieberatung und agile Umsetzung mit OKR
- Vertriebsunterstützung
- Restrukturierung
- Keynotes & Impulsvorträge zu den Themen Vertrieb und Führen in Umbruchsituationen

### Hier kommt Tobias Bobka besonders häufig zum Einsatz:

- Ertragssteigerungsprogramme
- Expansion
- Restrukturierung
- Begleitung von Führungswechseln auf C-Level
- Post-Merger-Projekte

**BOBKAS WEBKIOSK**  
ENTSCHEIDER-IMPULSE UND  
ERFOLGSPROBTE BEST-PRACTICE TIPS

**JETZT ONLINE DURCHBLÄTTERN**

QR Code



**MANAGEMENTSTIL / ARBEITSWEISE**

Charismatischer Führungsstil  
Empathisch  
Konsequent  
Reflektiert  
Souverän  
Motivierend  
Hunter & Umsetzer

**Exklusiv für Sie kostenlos zum Download**



**Sie sind neugierig geworden?**

**Zur Website:**



**umsetzungsprofis.de**

**Auszeichnungen**



**Alle Profile**



**WAS TOBIAS BOBKA AUSZEICHNET:**

- /// Ausgeprägte generalistische Fähigkeiten.
- /// Fundierte Führungsexpertise.
- /// Dynamischer Auftritt.
- /// Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit.
- /// Entscheidungsstärke.
- /// Kommunikationsstärke und Belastbarkeit.
- /// Sozial kompetent, empathisch, zuhörend.
- /// Objektives Urteilsvermögen. Innere Unabhängigkeit. Schätzt seine Fähigkeiten genau ein, aber auch seine Grenzen.
- /// Sturmfestes, stressresistentes und konsequentes Handeln.
- /// Einzigartiger Erfahrungsschatz aus Trainer- und Dozententätigkeit, C-Level Beratung und Firefighter-Interimseinsätzen.



Bilder: Tobias Bobka



# ERFOLG wird bei uns großgeschrieben. **Umwelt** aber auch: Das **ePaper**

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

Besuche uns auf [www.erfolg-magazin.de/shop](http://www.erfolg-magazin.de/shop)  
oder scanne den Code.

