

ANALYSE VS. UMSETZUNG

Warum viele Sanierungen am „Wunschzettel“ scheitern.

Analyse schafft Klarheit.
Umsetzung rettet Unternehmen.

EINLEITUNG

In der Krise eines Unternehmens gibt es zwei Phasen: Die Phase, in der man versucht zu verstehen, was passiert ist, und die Phase, in der man das Ruder herumreißt.

Der entscheidende Moment einer Restrukturierung liegt im Übergang zwischen diesen beiden Phasen. Viele Unternehmen scheitern nicht an mangelnder Analyse, sondern daran, dass sie in der Analyse stecken bleiben, während die Liquidität bereits versiegt ist.

Wer Unternehmen retten will, muss verstehen: Vorbereitung und Analyse sind das Fundament, aber die Umsetzung ist alles.

TEIL 1: DAS FUNDAMENT SICHERN

Operative vor-insolvenzliche Sanierung

Bevor über strategische Umbrüche diskutiert werden kann, müssen die lebenswichtigen Funktionen gesichert werden. Dies umfasst drei kritische Säulen:

Liquiditätssicherung | Den Sauerstoff kontrollieren

Cash ist in der Restrukturierung alles. Der Cashflow muss nicht nur geplant, sondern täglich gesteuert werden: Echtzeit-Liquiditätsplanung statt Monatsberichte mit drei Wochen Verzögerung.

Stakeholder-Kommunikation | Führung statt Information

In der Krise entsteht ein Informationsvakuum: Deshalb entstehen Gerüchte und Panik. Eine erfolgreiche Sanierung erfordert eine kontrollierte, aber ehrliche Kommunikation: Banken, Lieferanten und Mitarbeiter brauchen Steuerung, sodass Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung entsteht. Transparenz schafft kein Chaos, sondern bildet die Basis für Kooperation.

IDW S6 | Werkzeug oder teurer Papierkorb

Ein Gutachten, dass Banken, Gläubigern und Gerichten Sicherheit, Gewissheit und Transparenz gibt. Wer die IDW S6 als „Wisch“ behandelt, der schnell mal erstellt werden muss, um sich Zeit bei den Gläubigern zu erkaufen, bei dem qualifiziert es sich tatsächlich als teures Abfallprodukt.

Eine echtes IDW S6-Gutachten darf keine bloße Bestandsaufnahme der Vergangenheit sein. Er muss ein Instrument der Tatkraft sein: Nicht Wunsch-Prognose, sondern basierend auf belastbaren, kritischen Szenarien. Nicht eventuelle Möglichkeiten, sondern Benennung konkreter operativer Maßnahmen. Nicht Theorie, sondern Verbindlichkeit.

FAZIT

Ein Gutachten ohne dessen konsequente Umsetzung ist eine Täuschung der Gläubiger und Banken. Schlimmer noch: es ist vor allem Ausdruck der Selbsttäuschung.



TEIL 2: DER „BLINDFLUG“ IST KEINE STRATEGIE

Warum die Analyse Pflicht ist, auch ohne Gutachten

Es ist ein fataler Managementfehler zu glauben, dass „solange die Banken kein offizielles Sanierungsgutachten nach IDW S6 verlangen, brauchen wir auch keine tiefgreifende Analyse oder einen formalen Plan.“

Auch wenn es keinen externen Druck durch Gutachter gibt, lässt sich das Schicksal eines Unternehmens nicht allein durch „Bauchgefühl“ steuern. Wer auf eine offizielle Forderung wartet, bevor er die harte Realität der Zahlen analysiert, hat den Anschluss bereits verloren. Auch ohne formelles Gutachten ist ein strukturierter Prozess zwingend notwendig, bestehend aus drei Schritten:



Die radikale Analyse

Wo liegen die tatsächlichen Lecks im Cashflow? Wo sind unsere Margen negativ?

Wir brauchen eine ehrliche Bestandsaufnahme der Lage – auch wenn das Ergebnis schmerzhaft ist.



Der konkrete Maßnahmenplan

Ohne Plan ist jede Krisensitzung nur Zeitverschwendung. Wir müssen wissen, welche Hebel wir in welcher Reihenfolge umlegen werden. Ein Plan ohne Struktur ist kein Plan, sondern ein Wunschzettel.



Die konsequente Umsetzung

Das wichtigste Element. Viele Führungskräfte erkennen das Problem und entwerfen Pläne, scheitern aber an der Disziplin bei der Durchsetzung.

Ohne diese drei Schritte – Analyse, Plan, Umsetzung – wird es nichts. Es gibt keine „halbe Sanierung“. Entweder man schafft ein strukturiertes Unternehmenserlebnis oder man verliert durch Selbsttäuschung und Handlungsunfähigkeit die Kontrolle.

BLINDFLUG VS. STRUKTURIERTER SANIERUNGSPROZESS

BLINDFLUG

- ⊗ Entscheidungen aus dem Bauchgefühl
- ⊗ unklare Vorgehensweise
- ⊗ schwindende Kontrolle
- ⊗ verzögerten Reaktionen

Strukturierter Sanierungsprozess

- ✓ faktenbasierte Analyse
- ✓ klar priorisierte Maßnahmen
- ✓ definierte Verantwortlichkeiten
- ✓ konsequente Umsetzung

TEIL 3: MACHEN STATT DISKUTIEREN

Der Wechsel in den Ergebnismodus

Wenn das Fundament steht (also Liquidität gesichert, Analyse abgeschlossen und Maßnahmen definiert), folgt der schwierigste Schritt:

Der Wechsel in den Ergebnismodus. In der Restrukturierung ist Perfektion oft der Tod. Wer wartet, bis er alle Daten hat, um eine Entscheidung zu treffen, hat die entscheidende Zeit bereits verloren. Sobald die Planungsphase endet, muss die Geschwindigkeit massiv erhöht werden. Wir wechseln vom „Analysieren“ zum „Machen“.

Geschwindigkeit ist die Währung der Restrukturierung

In dieser Phase unterscheiden wir zwei Arten von Geschwindigkeit:



Analyse-Geschwindigkeit

Wie schnell haben wir das Problem durchdrungen?
(Hier müssen wir präzise sein).



Umsetzungs-Geschwindigkeit

Wie schnell bringen wir die Maßnahmen auf die Straße?
(Hier müssen wir unerbittlich sein).

Das Prinzip lautet schlicht: **Machen**.

Es geht nicht darum, den perfekten Businessplan für das nächste Jahrzehnt zu aufzuzeichnen. Es geht darum, heute die Kosten zu senken, morgen den Zahlungsverkehr zu steuern und übermorgen die Produktion wieder stabil aufzustellen.

FAZIT

Ein Gutachten gibt Ihnen das Zeitfenster – aber nur die operative Umsetzung rettet Sie daraus. In der Restrukturierung gewinnt nicht das Unternehmen mit dem dicksten Bericht im Regal, sondern dasjenige, das am schnellsten aus Fehlern lernt und Maßnahmen konsequent durchzieht.



Wir schaffen Klarheit, damit Unternehmen wirksam handeln.

Gemeinsam. Strukturiert. Umsetzungsstark.

“

Wir übernehmen Verantwortung,
wenn Klarheit, Struktur und
Umsetzung gefragt sind.

ÜBER DEN AUTOR



Fredrik Ljungman

Geschäftsführender Gesellschafter
der LJUNGMAN CRO GmbH

Fredrik Ljungman verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in operativer Führung, Restrukturierung und Transformation.

Er hat zahlreiche Unternehmen durch komplexe Veränderungsprozesse geführt und damit nachhaltige Ergebnisse erzielt.

ÜBER LJUNGMAN CRO GMBH

LJUNGMAN CRO GmbH unterstützt mittelständische Unternehmen in anspruchsvollen Situationen. Wir übernehmen Verantwortung, schaffen Klarheit und setzen Maßnahmen um, die Wirkung zeigen. Operativ. Persönlich. Mittelstandsnahe.



Mobil
+49 170 4829644



E-Mail
cro@ljungman.de



Mehr erfahren
www.ljungman.de