LJUNGMAN CRO

VON DER ANALYSE
ZUR REALITÄT

Warum ein Turnaround-Plan wertlos ist, wenn er nicht umgesetzt wird

Entscheidungen treffen.
Maßnahmen umsetzen. Erfolge messbar machen.

BLOGBEITRAG · 11/2026

VON DER ANALYSE ZUR REALITÄT

Die Analyse ist erledigt. Der Turnaround-Plan liegt vor. Die Strategie steht, das Management hat Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen und alles wurde kommuniziert.

Dann passiert: Nichts.

Die „Umsetzungslücke“ ist der Ort, an dem die meisten Sanierungsprojekte sterben.

Eine Restrukturierung ist kein Projekt wie jedes andere und für die Umsetzung ist das Tagesgeschäft der größte Feind: Es gewinnt fast immer, denn in der Krise neigen Führungskräfte dazu, in einen „Reaktionsmodus“ zu verfallen.

Warum? Weil ein Lieferantenproblem heute „akut“ ist, während die strategische Maßnahme für morgen zwar „wichtig“, aber nicht „dringend“ erscheint. Wer sich im Reaktionsmodus verliert, löst nur die Symptome von heute, während er die Ursachen ignoriert. Wer ständig nur „Feuer löscht“, hat keine Zeit mehr, das Haus neu zu bauen. Die Restrukturierung verbrennt in der operativen Routine.

Der Dreiklang aus CRO, Controlling & PMO durchbricht den Stillstand im Tagesgeschäft und stellt sicher, dass aus Maßnahmen Ergebnisse werden.

Der CRO (Chief Restructuring Officer) als Treiber:

Er ist der Kommandostab. Der CRO sorgt dafür, dass aus Beschlüssen Taten werden. Er bricht Silodenken auf, wenn der Vertrieb die Sparmaßnahmen des Finanzwesens ignoriert oder die Produktion neue Prozesse blockt. Er ist das Rückgrat für Entscheidungen, wenn es darauf ankommt.

Das Controlling als Kompass:

In einer Restrukturierung ist „Gefühl“ wertlos. Es braucht eine Single Source of Truth statt widersprüchlicher Listen und Schätzungen. Das Controlling liefert die harte Faktenbasis, indem es den Fokus von der reinen P&L-Logik auf die reale Liquidität lenkt – präzise gesteuert über den 13-Wochen-Liquiditätsplan: Welche Kostensenkung wurde tatsächlich realisiert? Wo stehen die Cashflow-Milestones?

Das PMO als Einsatzzentrale (Tracking):

Es überwacht den Fortschritt, identifiziert Blocker, erinnert an Deadlines und stellt sicher, dass jede Maßnahme einem Verantwortlichen zugeordnet ist.

DIE VIER SÄULEN ERFOLGREICHER UMSETZUNG

Checkliste für den Erfolg

Keine Kompromisse in der Umsetzung: So führen CRO, Controlling & PMO den Turnaround zum Erfolg:

Verbindlichkeit & Accountability (Zero Tolerance)

In der Restrukturierung ist „versuchen“ wertlos; es zählt nur das Ergebnis. Jede Maßnahme hat einen Namen, ein KPI und eine Deadline. Wenn Verantwortliche Ergebnisse beschönigen, Milestones verstreichen lassen oder Aufgaben unkontrolliert delegieren, gefährden sie nicht nur den Zeitplan, sondern die Existenz des Unternehmens. Während das PMO die Deadlines im System überwacht und das Controlling die tatsächliche Zielerreichung offenlegt, sorgt der CRO für den nötigen Druck, um die Verantwortlichen in die Pflicht zu nehmen.

Exekutionsgeschwindigkeit (Time-to-Impact)

In einer Krise ist Zeit der teuerste Faktor – Es geht nicht darum, Aufgaben „abzuarbeiten“, sondern messbare Effekte so schnell wie möglich in den Cashflow zu bringen: Wie lange dauert es von der Entscheidung bis zum ersten konkreten Cash-Eingang durch eine Turnaround-Maßnahme? Das Controlling validiert jede Maßnahme, das PMO beschleunigt den Prozess und der CRO setzt Prioritäten so, dass die Geschwindigkeit nicht durch operative Nebenschauplätze gebremst wird.

Blocker-Management (Abhängigkeiten erkennen)

Restrukturierung ist ein Domino-Effekt. Wenn die IT das Reporting nicht liefert, kann Accounting keine präzise Liquiditätsplanung fahren und entzieht dem Management die Steuerungsgrundlage. CRO und PMO müssen Abhängigkeiten identifizieren und „Blocker“ eliminieren, bevor sie zur Katastrophe führen.

Eskalation als Disziplin (Sofortige Gegensteuerung)

Probleme dürfen nicht bis zum nächsten Board-Meeting „ausgesessen“ werden. Wenn eine Maßnahme stockt oder ein KPI abweicht, muss die Eskalation sofort erfolgen – exakt dort, wo Entscheidungsträger den nötigen Hebel ansetzen können: bevor der Liquiditätsengpass eintritt.

FAZIT

Eine Restrukturierung ist kein intellektuelles Experiment, sondern ein operativer Kraftakt. Ein Turnaround-Plan ohne disziplinierte Steuerung in der Umsetzung ist nichts weiter als eine Liste mit guten Absichten.

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. Mittelstandsnah.

Mobil
+49 170 4829644

E-Mail
cro@ljungman.de

Mehr erfahren
www.ljungman.de