

STUDY CASE

Führungsbegleitung in einer Konsolidierungsphase

Ausgangslage

Ein mittelständisches Unternehmen in einem stark wachsenden Markt generiert über den Vertrieb zahlreiche hochwertige Leads und Vertragsabschlüsse. Die Umsetzbarkeit dieser Abschlüsse wird jedoch nicht systematisch entlang von Struktur, Kapazität, Kosten- und Liquiditätswirkung geprüft. Reporting endet teilweise bei mündlichen Zusagen.

In der Umsetzung entstehen Verzögerungen, Zusatzkosten und Margenverluste, die Liquidität gerät unter Druck.

Nach vertiefter Analyse wird ein neuer Geschäftsführer eingesetzt. Er übernimmt in einer hochkritischen Situation mit akuter Liquiditätsgefährdung, mehr als zehn parallel laufenden Prio-1-Themen und hohem Erwartungsdruck aus Gesellschafterkreis und Organisation.

Zur Sicherung der Entscheidungsfähigkeit und zur Strukturierung der Konsolidierung erhält die Geschäftsführung eine externe Führungsbegleitung für die Berichtsebenen 1 und 2.

Ziel

- Rollen, Ergebnisverantwortung und Auskunftsfähigkeit klar herstellen
 - Entscheidungsfähigkeit, Zuversicht und Identifikation stabilisieren
 - Geschäftsführung, Führungsebenen und operative Umsetzung synchronisieren
 - Liquidität, Ergebnis und operative Leistungsfähigkeit sichern
-

Zentrale Herausforderungen

- Vielzahl existenzieller Themen ohne klare Priorisierung
 - operative Überlastung der Führungskräfte bei gleichzeitiger Entscheidungsblockade
 - fehlende Synchronisation zwischen Vertrieb und Umsetzung
 - hoher Druck, Unsicherheit und Vertrauensverlust in Führung und Organisation
-



Vorgehen

Alle existenziellen Themen wurden vollständig aufgenommen, bewertet und auf eine steuerbare Anzahl von Prio-1-Themen reduziert. Daraus entstand eine verbindliche Priorisierung mit klaren Abhängigkeiten; nachrangige Vorhaben wurden konsequent pausiert, um Fokus und Umsetzungskraft freizusetzen.

Für die Konsolidierungsphase wurden Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse eindeutig festgelegt – inklusive klarer Eskalations- und Freigabelogiken. Entscheidungen waren damit nicht mehr diskutierbar, sondern als verbindliche Führungslogik im System verankert.

Jedes Prio-1-Thema wurde der Führungskraft mit der höchsten Umsetzungskompetenz zugeordnet. Ergänzend wurden Unterstützungsgruppen innerhalb der Führungsebene eingerichtet, um Entscheidungen zu beschleunigen, Blockaden aufzulösen und die Umsetzung eng zu begleiten.

Für alle priorisierten Themen wurden belastbare Handlungsszenarien (Real-, Risiko- und Options-Case) entwickelt und in konkrete Umsetzungsfahrpläne übersetzt. Diese enthielten klare Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zwischenziele, Deadlines und definierte Abnahmekriterien.

Vertrieb und Umsetzung wurden neu synchronisiert. Vertragsannahmen und Leistungszusagen wurden verbindlich an Umsetzbarkeit, Kosten- und Liquiditätswirkung gekoppelt. Priorisierung und Startlogik wurden so angepasst, dass operative Leistung planbar bleibt und Zusatzkosten vermieden werden.

Alle Führungsentscheidungen wurden konsequent auf Cashflow-, Ergebnis- und Außenwirkung gespiegelt. Ergänzend wurde ein engmaschiges Review- und Steuerungsnetz eingeführt, um Fortschritt, Wirkung und Nebenwirkungen frühzeitig zu erkennen und unmittelbar nachzusteuern. Belastungen, Unsicherheiten und Spannungen in Führung und Belegschaft wurden aktiv aufgegriffen und in konkrete Führungsentscheidungen und Kommunikation übersetzt.

Ergebnisse für das Unternehmen

- Prio-1-Themen strukturiert bearbeitet mit klarem Konsolidierungsfahrplan
- Berichtsebenen 1 und 2 dauerhaft auskunftsfähig gegenüber der Geschäftsführung
- Operative Umsetzung gewinnt Tempo, Verlässlichkeit und Planbarkeit
- Vertrieb und Umsetzung arbeiten wieder synchron und ergebnisorientiert
- Führung agiert fokussiert, entscheidungsfähig und handlungsstark
- Die Organisation verlässt den Krisenmodus und gewinnt Stabilität