



Diplomatic Council
The Global Think Tank



Buch: So retten wir Firmen vor der Insolvenz – acht Turnaround-Profis verraten die Tricks zum Überleben

Neues Werk „Turnaround-Management: Restrukturierung in der Praxis“, Dr. Harald Schönfeld (Hrsg.), Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Klaus-Peter Stöppler, Paul Stricker, Jane Enny van Lambalgen, 312 Seiten, ISBN 978-3-98674-210-2, Diplomatic Council Publishing

Frankfurt am Main / Zürich, 14. September 2026 – Mehr als 24.000 Firmeninsolvenzen im letzten Jahr, eine Rettungsquote von nur 33 Prozent bei größeren Unternehmen in Schieflage und häufig jahrelang übersehene Warnsignale: Das neue Buch „Turnaround-Management: Restrukturierung in der Praxis“ untersucht, warum Firmen in existenzielle Krisen geraten, und erklärt, welche strategischen und operativen Schritte sie wieder handlungsfähig machen. Acht gestandene Experten für Interim Management, mit jahrzehntelanger Erfahrung, wie man Unternehmen aus der Krise rettet, berichten aus ihrer Berufspraxis: Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Klaus-Peter Stöppler, Paul Stricker und Jane Enny van Lambalgen.

Der Herausgeber Dr. Harald Schönfeld, CEO der Management-Community United Interim, in der die meisten Führungskräfte auf Zeit organisiert sind, erklärt: „Turnarounds gehören zu den anspruchsvollsten Herausforderungen in der Unternehmensführung. Anders als bei Transformationen, die auf Wachstum oder Innovation abzielen, geht es hier ums nackte Überleben. Die Liquidität ist gefährdet, Lieferanten fordern Vorkasse, Banken kündigen Kreditlinien, Kunden wandern zur Konkurrenz ab, und die besten Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen. In solchen Situationen braucht es professionelles Krisenmanagement, schnelle Entscheidungen und die konsequente Umsetzung oft schmerzhafter Maßnahmen.“

Die Autoren sind durchweg Praktiker. Sie haben als Interim CEO, CRO, COO, CFO, Geschäftsführer, Werkleiter, HR-Leiter, Restrukturierungsmanager sowie als Beiräte und Aufsichtsräte selbst Verantwortung in Krisen- und Veränderungssituationen getragen. In diesem Buch, erschienen im Verlag der Denkfabrik Diplomatic Council, haben sie erstmals ihre Erfahrung aus jahrzehntelanger Berufspraxis als „Firmenretter“ zusammengetragen. Ihre Beiträge verbinden die Analyse mit der Umsetzung in Industrie, Maschinen- und Anlagenbau, Automobilwirtschaft, Bau, Logistik, Handel, Dienstleistungen und internationalen Organisationen.

„Wir haben es nicht kommen sehen“

„Wir haben es nicht kommen sehen“, gehört nach den Erfahrungen der Turnaround-Profis zu den häufigsten Sätzen, die sie hören, wenn sie ein neues Mandat zur Rettung eines Unternehmens übernehmen. Die Gründe für den Abstieg ähneln sich in vielen Fällen: mangelnde Anpassung an



Diplomatic Council

The Global Think Tank



Marktveränderungen, zu späte Kenntnisnahme der dramatischen Lage, ineffiziente Unternehmensführung, Beratungsresistenz im Topmanagement, zu wenig Ausrichtung am tatsächlichen Kundenbedarf, fehlende Innovationsbereitschaft, Vernachlässigung von Vertrieb und Marketing sowie eine schlechte finanzielle Steuerung.

„Gelegentlich sind die Managementfehler wirklich haarsträubend“, wundert sich Jan Beutnagel. „In vielen Fällen wünschte ich mir, man hätte mich ein oder wenigstens ein halbes Jahr früher zu Hilfe gerufen“, ergänzt sein Kollege Klaus-Peter Stöppler. Eine verfehlte Personalpolitik hat Paul Stricker als häufige Ursache für den Niedergang von Unternehmen ausgemacht. „Die Wahrheit über die Lage einer Firma findet man im Arbeitsalltag, nicht im Organigramm“, sagt Ulf Camehn. „Ganze Branchen wie etwa der Maschinen- und Anlagenbau segeln momentan in einem Tsunami, der viele Schönwetter-Kapitäne an der Firmenspitze schlichtweg überfordert“, analysiert Christian Jung. „Wir erleben derzeit eine fatale Wellenbewegung, in der der Niedergang eines Unternehmens weitere Betriebe mit in die Tiefe reißt“, weist Jane Enny van Lambalgen auf eine „Insolvenz-Kettenreaktion in der deutschen Wirtschaft“ hin. „Je früher, schneller und konsequenter gehandelt wird, desto größer sind die Chancen, sich aus dem Abwärtsstrudel zu befreien“, appelliert Eckhart Hilgenstock an die Unternehmensführungen, rechtzeitig gegenzusteuern.

In ihrem gemeinsamen Buch setzen die Autoren nicht erst an, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, sondern stellen konkrete Maßnahmen vor, mit denen Unternehmensleitungen Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und den Kurs ändern können, bevor es zur Krise kommt. Schließlich müssen Geschäftsleiter seit 2021 gemäß Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) fortlaufend bestandsgefährdende Entwicklungen überwachen, Gegenmaßnahmen einleiten und zuständige Organe informieren. Bei Zahlungsunfähigkeit gilt für den Insolvenzantrag eine Höchstfrist von drei Wochen, bei Überschuldung von sechs Wochen. Jan Beutnagel erklärt im Buch, wie sich diese strengen Anforderungen durch einen langfristigen Masterplan im rollierenden 90-Tage-Rhythmus erfüllen lassen, der eine belastbare Liquiditätsvorschau und ein aktives Risikoregister umfasst. Ausführlich beschreibt er die vier Säulen eines belastbaren Führungssystems. Ulf Camehn beschreibt in dem Werk 20 Lektionen aus realen Restrukturierungs- und Turnaround-Mandaten im Mittelstand. Er sagt: „Es gibt bestimmte Muster, die sich bei Krisen immer wieder zeigen. Manche davon sind unangenehm, und gerade deshalb ist es besonders wertvoll, sie zu kennen.“ So lässt sich die dritte Lektion beispielsweise wie folgt auf den Punkt bringen: „Wer Organverantwortung trägt, muss wissen, wann rechtliche Kippunkte erreicht sind, welche Entscheidungen problematisch werden können und wann externe juristische Expertise unverzichtbar ist.“ Oder Lektion zwölf: „Reine Sparprogramme verlängern in vielen Fällen nur den Abstieg. Nachhaltige Turnarounds investieren an den richtigen Stellen wieder nach vorn.“

„Die ersten Warnsignale gehen in der Regel vom Vertrieb aus, wenn die Sales Pipeline kleiner wird, die Abschlussquoten sinken und sich die Verkaufszyklen verlängern“, hat Eckhart Hilgenstock festgestellt. „Aber da der Umsatz oftmals noch stabil ist, während die Dynamik bereits



Diplomatic Council

The Global Think Tank



kippt, kommen diese frühen Signale häufig nicht auf der obersten Führungsebene an oder werden als temporäre Marktschwäche ausgelegt, obwohl längst das Geschäftsmodell wackelt.“

Systematik und Praxisnähe

Das Werk wird zwei Anforderungen gleichzeitig gerecht, dem nach Systematik und dem nach Praxisnähe. Der Leser erhält einen strukturierten Überblick: Ursachenanalyse, Handlungsoptionen, rechtliche und haftungsbezogene Aspekte, Liquidität, Führung und Verantwortlichkeiten, interne und externe Kommunikation, Geschwindigkeit bei Entscheidungen und Umsetzung, Transformation des Geschäftsmodells, Veränderung der Firmenkultur, Personal, Kompetenzen und Mitarbeiterbindung, organisatorische Stabilität und belastbare Prozesse. Systematisch wird erklärt, woran Führungskräfte eine herannahende Katastrophe frühzeitig erkennen können. Doch weit darüberhinausgehend vermittelt die Autoren einen praxisbewährten „Fahrplan mit Werkzeugkasten“, um das Ruder eines strauchelnden Unternehmens herumzureißen und die Insolvenz zu vermeiden. Punkt für Punkt legen die Interim Manager aus ihren eigenen Erfahrungen heraus offen, mit welchen Maßnahmen es ihnen immer wieder gelingt, das scheinbar Unvermeidliche abzuwenden und eine Firma zurück auf Kurs zu bringen. Dabei geht sie auch auf die unterschiedlichen Rollen der verschiedenen Stakeholder ein: Inhaber, Unternehmensleitung, Beirat bzw. Aufsichtsrat. „Im Fall der Fälle rächt es sich, wenn die Führung einem Gefälligkeitsbeirat vertraut, in dem sich beispielsweise der Steuerberater der Firma, ein befreundeter Anwalt und ein Freund der Familie finden statt unabhängiger und führungserfahrener Persönlichkeiten“, erklärt Klaus-Peter Stöppler, der regelmäßig Unternehmen aus dem Bauwirtschaft als Beirat begleitet.

Eine andere Erkenntnis fasst Eckhart Hilgenstock zusammen: „Viele Unternehmen reagieren auf Krisen mit zu vielen Projekten gleichzeitig. Genau das erzeugt Überforderung, Reibung und operative Unschärfe. Erfolgreiche Turnarounds konzentrieren sich dagegen auf wenige zentrale Hebel mit hoher Wirkung. Drei bis fünf Prioritäten reichen meist vollkommen aus. Fokus reduziert Komplexität, erhöht Geschwindigkeit und verbessert die Umsetzung. Gerade unter Druck gilt: Weniger ist mehr.“

Konkrete Beispiel aus dem Berufsalltag der Autoren

Immer wieder bringen die Autoren konkrete Beispiele aus ihrem Berufsalltag vor. Jan Beutnagel berichtet von einem Zulieferer mit rund 120 Millionen Euro Umsatz, der drei Jahre lang Marktveränderungen ignorierte und nach weiteren 18 Monaten in eine existenzielle Krise rutschte, die nur noch mit externer Hilfe durch einen Interim Manager bewältigt werden konnte. Jane Enny van Lambalgen erklärt, wie sich ein internationales Familienunternehmen über Jahre hinweg mit gravierenden Fehlern bei Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung selbst in die Krise manövrierte und durch konkrete Maßnahmen auf den Fehlerfeldern wieder flott gemacht wurde. Sie gibt ein Beispiel: „Um die Beschaffungskosten niedrig zu halten, bestellte der Einkauf viel zu hohe Stückzahlen, die überhaupt nicht gebraucht wurden. Die überflüssigen Vorräte wurden weder abgewertet noch verschrottet. Das hilft zwar bei der Bankenbewertung, ist aber im Grunde eine



Diplomatic Council

The Global Think Tank



tickende Zeitbombe.“ Paul Stricker schildert, wie er als verantwortlicher HR-Manager bei einer Firman gemeinsam mit dem regionalen Vertriebsleiter die lokale Marktzulassung beschleunige, indem er ein multifunktionales Team etablierte, das sämtliche Schritte, Abhängigkeiten und Zeiträume transparent strukturierte und damit einen Ansatz schuf, der anschließend konzernweit übernommen wurde. Jan Beutnagel verdeutlicht im Buch anhand eines Automotive-Beispiels mit konkreten Zahlen, dass Kostensenkung zwar die in der Krise notwendige Liquidität schafft, aber weder ein tragfähiges Geschäftsmodell noch die operative Neuaufstellung ersetzt. Paul Stricker hat bei Projekten immer wieder festgestellt, dass der „menschliche Faktor“ bei Restrukturierung und Turnaround häufig vernachlässigt wird. Er gibt ein Beispiel: „Wenn es zum Abbau von Arbeitsplätzen kommt, betrifft das nicht nur alle, die die Kündigung erhalten, sondern hat auch unmittelbare Auswirkungen auf diejenigen, die bleiben. Eine Motivation der Belegschaft ist in dieser Lage nur möglich, wenn glaubhaft eine positive Vision für das Unternehmen kommuniziert wird.“

Die Lehren aus diesem Buch sind für alle Branchen gültig; dennoch werden zwei für Deutschland besonders wichtige Wirtschaftszweige gesondert adressiert: der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Bauwirtschaft. So strukturiert Christian Jung den industriellen Turnaround in ein 90-Tage-Modell, von der Stabilisierung über gezielte Eingriffe zur Reduzierung der Risikofaktoren bis zur Skalierung auf der Erfolgskurve. Er sagt: „Die Herausforderungen im Maschinen- und Anlagenbau, vom sinkenden Auftragsvolumen im Automobilsektor bis zur neuen Konkurrenz aus China, treffen viele Traditionsfirmen unvorbereitet. Wer handelt, erschließt die Märkte der Megatrends: Halbleiter, Medizintechnik, Wehrtechnik, Automatisierung. Konzepte gibt es genug. Was fehlt, ist Führung: Entscheidungen und die konsequente Umsetzung, nicht nach Monaten der Analyse und unzähligen Boardmeetings, sondern jetzt. Wer früh handelt, hat Optionen. Wer wartet, verliert die Zeit, die er nicht hat.“

Klaus-Peter Stöppler erläutert ein Fünf-Phasen-Modell speziell für Bauunternehmen in der Krise. Er sagt: „Turnaround im Bau ist keine reine Krisenreaktion, sondern eine immerwährende Führungsaufgabe. Es geht darum, operative Stabilisierung, organisatorische Neuordnung und strategische Weiterentwicklung immer wieder aufs Neue miteinander zu verbinden. Probleme entstehen dabei selten nur auf der Baustelle, sondern ebenso in Steuerung, Kommunikation, Transparenz und Priorisierung. Wer das Unternehmen wieder auf Kurs bringen will, muss deshalb tiefer ansetzen als bei einzelnen Projekten oder kurzfristigen Maßnahmen – wobei das natürlich nur nicht für die Baubranche gilt.“

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Automatisierung

An vielen Stellen im Buch erklären die Autoren, wie der gezielte Einsatz von Digitalisierung, insbesondere von Künstlicher Intelligenz, und Automatisierung Unternehmen helfen kann, sich neu aufzustellen. Dazu heißt es: Kein Thema wird in den Chefetagen derzeit intensiver diskutiert als Künstliche Intelligenz. Und kein Thema wird in der operativen Realität vieler Mittelständler so konsequent unterschätzt. KI ist kein Selbstläufer, sie erfordert eine saubere Datenbasis, klare



Diplomatic Council

The Global Think Tank



Anwendungsfälle und vor allem eine Führung, die entscheidet, wo KI wirklich Wert schafft und wo sie lediglich Ressourcen bindet. In Krisensituationen gilt das umso mehr: KI-Initiativen ohne klaren Return on Invest sind im Turnaround eine Ablenkung. Aber richtig eingesetzt, etwa in der Produktionssteuerung, der Liquiditätsplanung oder der Vertriebsanalyse, kann KI ein wichtiger Beschleuniger sein, um ein Unternehmen aus der Krise zu bringen.

Herausgeber Dr. Harald Schönfeld wundert sich: „Viele Unternehmen kommen gar nicht auf die Idee, sich einen Interim Manager ins Haus zu holen, um das Schlimmste abzuwenden, oder gehen diesen Schritt erst so spät, dass nichts mehr zu retten ist.“

ANFORDERUNG VON REZENSIONSEXEMPLAREN FÜR JOURNALISTEN

Journalisten können Rezensionsexemplare per E-Mail an presse@diplomatic-council.org anfordern. Wir bitten um Verständnis, dass diese als E-Book zur Verfügung gestellt werden. Um eine Nachricht mit dem Link zur Veröffentlichung an presse@diplomatic-council.org wird gebeten.

Die Autoren stehen auf Wunsch für Interviews und/oder Fachartikel zur Verfügung.