



Die ersten 90 Tage in einem Unternehmen in der Krise: Ein 5-Schritte Aktionsplan

von Christian Rook

Ausgangssituation: Du wirst als neuer Geschäftsführer in ein strauchelndes Unternehmen geholt. Umsatzrückgang, steigende Kosten, demotivierte Mitarbeiter, wegbrechende Kunden. Alle schauen auf dich. PowerPoint-Strategien und sechsmonatige Transformationspläne bringen nichts. Du hast maximal 90 Tage, um zu beweisen, dass du die Wende einleiten kannst. Ich war schon öfter in dieser Situation. Als Interim Manager ist es unser Job, mitten in einer Krise zu landen, den Nebel zu durchbrechen und schnell Ergebnisse zu liefern. In den ersten 90 Tagen gibt es fünf essenzielle Aufgaben – ignorierst du sie, scheiterst du.

1. Kontrolliere den Cashflow, als ginge es um dein Leben (denn das tut es)

Vergiss im ersten Schritt die Strategie! **Ohne Liquidität ist das Spiel schon vorbei**, bevor du die ersten strategischen Pläne aufgesetzt hast.

Stattdessen:

✓ **Tägliche Cash-Reports:** Monatsberichte in 4 oder 6 Wochen sind heute nicht wirklich nützlich. Wenn du nicht kurzfristig herausfindest, wie viel Geld verfügbar ist, steuerst du blind.

✓ **Ausgaben - Bremse, Einnahmen - Gas:** Zahlungsziele mit Lieferanten verlängern, Rechnungen konsequent einfordern, unnötige Ausgaben eliminieren.

✓ **Null-Basis-Budgetierung** – Vergiss das Budget vom letzten Jahr. Jeder ausgegebene Euro muss neu begründet werden.

2. Repariere das Kerngeschäft – schnell!

Die meisten Unternehmen in der Krise brauchen **keine sofortige Neuausrichtung**, sondern **betriebliche Normalität**. Schau dir an wie es mit den folgenden Themen aussieht:



✓ **Liefertreue** – Wenn Kunden dir nicht vertrauen, bestellen sie woanders.

✓ **Preisdisziplin** – Verkauft die Firma Produkte unprofitabel? Finde Wege, das so schnell wie möglich zu beenden.

✓ **Produktions- und Logistikkengpässe** – Du brauchst jetzt keine zusätzlichen Berater, langfristige Six Sigma Projekte und große Projektteams, sondern ein Whiteboard, eine Stopuhr und Zeit mit den Mitarbeitern, die wissen,

wo, was, wie schief läuft - die meisten Antworten finden sich auf dem **Shop Floor**.



3. Finde schnellstmöglich die 10 Leute, die wirklich liefern wollen und können

Harte Realität: **Die meisten Teams in der Krise sind gelähmt.** Sie haben bereits fünf oder mehr Geschäftsführer erlebt. Sie haben "Transformation" tausendmal gehört. **Sie sind skeptisch – und das zu Recht.**

✓ **Finde die Macher, nicht die Redner** – Wer hält den Laden am Laufen, obwohl das Chaos tobt?

✓ **Gib ihnen Entscheidungsbefugnis** – Keine Ausschüsse. Keine endlosen Meetings. Nur klare Aufgabenverteilung.

✓ **Eliminiere Störfaktoren** – „Haben wir immer schon so gemacht.“ oder „Das machen wir hier so nicht.“ Einstellungen kosten wertvolle Zeit, die die Firma nicht hat. Kümmere dich früh und konsequent um das, was stört - stoppe ressourcenfressende Projekte - fokussiere die Firma voll auf die Mission.

4. Kommuniziere wie ein erfahrener General:

In Krisen ist **Schweigen tödlich.** Wenn die Belegschaft nichts hört, denkt sie an das Schlimmste und die Gerüchteküche brodelt, was die jetzt wichtige **Produktivität** negativ beeinflusst.

✓ **Kein Corporate-Bullshit - keine Politik** – Sei direkt. Sag: „Wir haben ein Problem, und hier ist unser Plan.“

✓ **Kommuniziere** – In Krisen gibt es kein „ZU-VIEL“ an Kommunikation. Tägliche Meetings, wöchentliche Updates, offene Türen. Und dann: Nicht nur **Einbahnstrassen-Information**, sondern echte **Mehrspur-Autobahn Kommunikation**.

✓ **Ängste ernst nehmen** – Mitarbeiter fürchten weniger Entlassungen als **Ungewissheit**. Schaffe **Klarheit**.

5. Wichtig: erste Erfolge innerhalb von 30 Tagen

Turnarounds funktionieren nicht mit **großen Visionen**, sondern mit **Momentum**. Alle Stakeholder, besonders Mitarbeiter und Kunden, brauchen **sichtbare Beweise**, dass sich etwas verändert, dass die Pläne funktionieren.

✓ **Löse ein greifbares Problem in einem Monat** – Lieferprobleme beseitigen, einen großen Deal abschließen, eine überflüssige Kostenquelle eliminieren.

✓ **Mach den Erfolg sichtbar** – Zeige der Organisation: „Wir sind auf dem richtigen Weg.“

Schlussgedanken: Geschwindigkeit ist die stärkste Waffe

Ein **erfolgreicher Turnaround** hängt nicht von der perfekten Strategie ab, sondern von **entschlossenem Handeln mit Empathie**. Die ersten 90 Tage entscheiden, ob sich ein Unternehmen erholt oder in die Todesspirale gerät. Ich habe beide Szenarien erlebt – und glaub mir, du willst auf der Gewinnerseite sein.

A handwritten signature in black ink that reads "Christian Rook". The signature is fluid and cursive.

Christian Rook

info@christianrook.com
www.christianrook.com