

White Paper 2026

Interim Management für Turnaround und Restrukturierung im Mittelstand

Wenn interne Lösungen an ihre Grenzen stoßen, braucht es erfahrene Führung auf Zeit, klare Entscheidungen und einen Partner auf Augenhöhe.

Autor: Dr. Harald Schönfeld

Funktion: Geschäftsführer

Unternehmen: butterflymanager GmbH

Datum: 22. Juni 2026



Executive Summary

Turnaround- und Restrukturierungssituationen im Mittelstand beginnen selten spektakulär, entwickeln aber oft schnell eine hohe wirtschaftliche und strategische Dynamik. Was anfangs noch als temporäre Schwäche interpretiert wird, wird innerhalb weniger Wochen zu einer Frage von Liquidität, Vertrauen ins Führungsteam und Wettbewerbsfähigkeit.

In genau diesen Situationen zeigt sich, dass interne Lösungen häufig nicht an fehlendem Engagement scheitern, sondern an Strukturen, Abhängigkeiten und verzögerten Entscheidungen. Unternehmen brauchen dann keine weitere Abstimmung, sondern klare Prioritäten, operative Verantwortung und eine Führung auf Zeit, die **schnell Wirkung erzielt**.

Interim Management kann in dieser Lage der entscheidende Hebel sein. Dabei braucht es im Mittelstand nicht in jedem Fall einen umfassenden CRO. Oft ist ein krisenerfahrener Spezialist für den Finanzbereich, die Produktion oder einen anderen kritischen Bereich die wirksamere – und auch kostengünstigere – Lösung.

Seit 2003 ist butterflymanager als Personalberatung auf Interim Management spezialisiert – mit klarem Fokus auf die Wirkung des eingesetzten Interim Managers. Die **butterflymanager®-Methode**, ein strukturiertes 5-Schritte-System, verbindet präzise Profilierung, sorgfältige Auswahl und professionelle Begleitung des gesamten Mandats. Ziel ist es, Entscheidern maximale Sicherheit in der Auswahl des für sie passenden Interim Managers zu geben – und in der Umsetzung messbare Resultate zu erzielen.

Dieses Whitepaper zeigt, warum interne Lösungen in kritischen Phasen häufig an Grenzen stoßen, welche Rolle Interim Management im Turnaround und in der Restrukturierung spielt und wie butterflymanager mittelständische Unternehmen in sensiblen Situationen wirksam unterstützt.

01

Wenn die Organisation arbeitet, aber nicht mehr wirkt

In Anlehnung an Hohberger/Damlachi verläuft eine Unternehmenskrise typischerweise über die Stakeholderkrise, die Strategiekrise, die Produkt- und Absatzkrise, die Erfolgskrise (Ertragskrise) und die Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenzreife (vgl. [Hohberger/Damlachi, Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand](#), 3. Aufl. 2014, Springer Gabler). Anmerkung: Dr. Dr. Stefan Hohberger, einer der Autoren des o.g. Praxishandbuchs, ist [Mitglied des Advisory Boards von butterflymanager](#).

In der Praxis steht am Anfang selten ein Paukenschlag. Meistens beginnt es leise. Die Zahlen werden „schwächer“. Zwischen einzelnen Mitgliedern des Management-Teams oder mit wichtigen Stakeholdern gibt es „Diskussionen“. Schließlich wird die Liquidität enger. Die Fragen der Bank werden präziser und unangenehmer. Der Aufsichtsrat oder Beirat wird aufmerksamer und will mehr wissen. Im Vertrieb ist noch von „Chancen“ die Rede, doch die Aufträge passen nicht mehr zur Kostenbasis. Im Controlling entstehen Berichte, aber keine Richtung. In der Produktion steigt der Druck, ohne dass die Wirkung steigt.

Genau in solchen Momenten fällt in vielen mittelständischen Unternehmen ein Satz, der nach Verantwortung klingt und doch gefährlich werden kann: **„Das kriegen wir intern hin.“** Was nach Loyalität und Führung aussieht, wird in der Krise nicht selten zum Beginn eines teuren Zeitverlusts. Denn wenn interne Lösungen an ihre Grenzen stoßen, braucht es meist nicht noch mehr Abstimmung und kein leicht modifiziertes „Weiter so“.

“

Zu glauben, man bekomme es intern schon hin, ist verständlich –
aber leider oft eine Illusion.

Dr. Harald Schönfeld

02

Warum interne Lösungen in kritischen Phasen oft zu spät kommen

In „gesunden“ Unternehmensphasen ist interne Nähe ein Vorteil. Menschen kennen einander, Abläufe sind eingeübt, Entscheidungen verlaufen über gewachsene Wege. In der Krise kippt dieser Vorteil jedoch häufig in sein Gegenteil. Dann werden aus vertrauten Beziehungen Rücksichtssysteme, aus Abstimmungsroutinen Verzögerungen und aus Erfahrung eingefahrene Muster.

Das Problem liegt selten im fehlenden Willen. Es liegt in der strukturellen Begrenzung interner Systeme unter Druck. Wer seit Jahren in denselben Konstellationen arbeitet, entscheidet in der Krise nicht automatisch klarer, nur weil der Druck steigt. Wer Konflikte lange moderiert hat, löst sie nicht plötzlich hart und sauber. Wer Zahlen bisher vor allem berichtet hat, steuert aus ihnen nicht über Nacht ein Unternehmen.

Gerade im **Mittelstand** wird dieser Punkt oft zu spät erkannt. Das Unternehmen arbeitet weiter, berichtet weiter, erklärt weiter - und verliert dabei Schritt für Schritt Transparenz, Tempo, Profitabilität und Zukunftsfähigkeit. Genau an dieser Stelle beginnt der Wert von Interim Management: nicht als weiterer Kommentar oder „guter Ratschlag“ von außen, sondern als operative Verantwortung und „Umsetzungskraft“ auf Zeit.

“

Zeitverlust wird richtig teuer. In der Krise zählen Tempo, Vertraulichkeit und Wirkung!

Dr. Harald Schönfeld



03 Was ein erfahrener Interim Manager in der Krise anders macht

Ein guter Interim Manager bringt nicht nur Entlastung. Er sorgt für Struktur, Priorität und Umsetzung. Er schaut nicht nur auf Symptome, sondern auf die Hebel, die ein Unternehmen wieder handlungsfähig machen: Liquidität, Ergebnisbeiträge, Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Durchsetzungskraft.

In einer angespannten Lage ist das oft der entscheidende Unterschied. Während intern oft noch abgestimmt wird, stellt ein erfahrener Interim Manager die Frage, was bis Freitag entschieden sein muss. Während Berichte entstehen, schafft er Transparenz über Cash, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten. Während einzelne Bereiche ihre Sicht der Dinge verteidigen, priorisiert er entlang der Unternehmensrealität.

“

Der externe Blick ermöglicht klare Prioritäten und ein konsequentes Umsetzen von dem, was jetzt wirklich ansteht.

Dr. Harald Schönfeld

04

Die drei Hebel, auf die es jetzt ankommt

(1) Schnelle Wirksamkeit

In kritischen Phasen gewinnt die Organisation mit den klarsten und richtigen Prioritäten. Ein erfahrener Interim Manager setzt dort an, wo sofortige Wirkung notwendig ist: Oft betrifft das die Liquidität, Transparenz, Verantwortlichkeiten und die Taktung der Umsetzung. Das Ziel ist dabei nicht Aktivität oder Rücksichtnahme auf Befindlichkeiten, sondern liegt im Bereich notwendiger Stabilisierung und Performancesteigerung in kurzer Zeit.

(2) Vertraulichkeit, Vertrauen und Augenhöhe

Turnaround und Restrukturierung bzw. [Performancesteigerung](#) des Unternehmens sind keine öffentlichen Projekte. Sie sind sensibel – intern wie extern. Gespräche mit Geschäftsführung, Gesellschaftern, Beirat, Banken, Kunden oder Schlüsselmitarbeitenden und dem Betriebsrat erfordern ein hohes Maß an Vertrauen, an Diskretion und unternehmerischer Reife. Interim Management entfaltet seine Stärke gerade dann, wenn Vertrauen wichtig ist und kritische Themen klar benannt werden müssen, ohne zusätzliche Unruhe zu erzeugen.

(3) Passgenaue Besetzung

Die entscheidende Frage lautet nicht: „Wer ist verfügbar“? Die entscheidende Frage lautet: „Wer ist für genau diese Lage die richtige Person“? In Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen reicht Fachkompetenz allein nicht aus. Entscheidend ist die Kombination aus Erfahrung, Persönlichkeit, Fähigkeit zur Vertrauensbildung und -erhaltung, Umsetzungskraft und Passung zur konkreten Stakeholder-Landschaft.



05

Unsere Praxiserfahrung: Nicht immer braucht es den „großen“ CRO

In vielen Krisensituationen fällt der Blick schnell auf den CRO. Der Begriff steht für Chief Restructuring Officer – also für eine Führungskraft auf Zeit, die mit weitreichender Verantwortung Restrukturierung und Stabilisierung steuert.

Unsere Erfahrung über mehr als zwei Jahrzehnte zeigt jedoch: Gerade im Mittelstand ist die richtige Antwort nicht immer ein umfassendes CRO-Mandat. Oft ist die wirksamere Lösung gezielter. Dann geht es nicht um eine groß angelegte Generalverantwortung, sondern um einen krisenerfahrenen Experten für genau jenen Bereich, in dem der größte Handlungsdruck liegt und kurzfristig sichtbare Resultate erzielt werden müssen. Eine solche Lösung ist für das Unternehmen zudem auch finanziell günstiger.

“

Der externe Blick ermöglicht klare Prioritäten und ein konsequentes Umsetzen von dem, was jetzt wirklich ansteht.

Dr. Harald Schönfeld

Im Finanzbereich kann das ein Interim CFO oder Finance-Spezialist mit Restrukturierungserfahrung sein. Er schafft Transparenz über Liquidität, Forecasts und Finanzsteuerung, strukturiert die Gespräche mit Banken und Kreditgebern und gibt den relevanten Stakeholdern Sicherheit. Im operativen Bereich kann es ein erfahrener Interim Manager für Produktion oder Operations sein, der Lieferfähigkeit, Bestände, Auslastung und Umsetzungskraft wieder unter Kontrolle bringt.

Gerade diese punktgenaue Besetzung ist im Mittelstand häufig besonders wirksam. Sie setzt exakt dort an, wo das Unternehmen den größten Hebel hat, und schafft Vertrauen, ohne mehr Komplexität zu erzeugen als nötig. Nicht der größte Titel entscheidet, sondern die richtige Funktion in der konkreten Lage.

06

Die butterflymanager®-Methode: Warum Passung kein Zufall sein darf

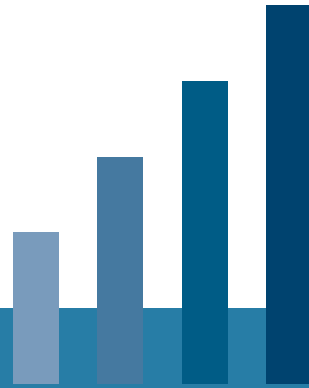
In Turnaround- und Restrukturierungssituationen ist Fehlbesetzung besonders teuer. Ein ungeeigneter Interim Manager kostet nicht nur Honorar. Er kostet Zeit, Glaubwürdigkeit und unter Umständen die letzte Chance, noch mit eigener Handlungsfreiheit zu steuern. Genau deshalb ist die Auswahl des richtigen Managers keine Nebensache, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor.

butterflymanager arbeitet dafür mit der **butterflymanager®-Methode**, einer strukturierten 5-Schritte-Systematik zur schnellen und passgenauen Besetzung von Interim-Managern. Das Ziel ist, für die konkrete Aufgabe und die besondere Situation des Unternehmens genau die Persönlichkeit zu identifizieren, die fachlich, menschlich und operativ wirksam führen kann.

Die fünf Schritte schaffen Orientierung und Sicherheit:

1. **Auftragsklärung** – Präzises Verständnis von Ausgangssituation, Zielsetzung, Stakeholdern und Rahmenbedingungen.
2. **Kandidatensuche** – Gezielte Suche nach Persönlichkeiten mit fachlicher und situativer Passung.
3. **Entscheidungsunterstützung** – Strukturierte Auswahl und belastbare Begründung der Kandidatenempfehlung.
4. **Vertragspartnerschaft** – Professionelle und sichere Mandatierung.
5. **Projektbegleitung** – Begleitung, Review und Qualitätssicherung während des Mandats.

Gerade in kritischen Situationen zeigt sich die Stärke eines solchen Systems. Nicht Geschwindigkeit allein schafft Qualität, sondern die Verbindung aus Geschwindigkeit, Passung und methodischer Sicherheit.



Warum butterflymanager

In sensiblen Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen zählt nicht nur die Qualität eines einzelnen Managers. Entscheidend ist auch die Qualität des Partners, der die Besetzung verantwortet. Vertrauen entsteht dort, wo Diskretion, Marktkenntnis, methodische Klarheit und unternehmerisches Verständnis zusammenkommen.

Seit dem Jahr 2003 steht butterflymanager für flexible Managementlösungen auf hohem Niveau. Die Verbindung aus passgenauer Auswahl, professioneller Begleitung und einem klar strukturierten Vorgehen ist der Kern des Vertrauensversprechens. Das ist im Mittelstand besonders wichtig, weil kritische Situationen fast immer zugleich wirtschaftlich relevant und persönlich sensibel sind.

Was für butterflymanager spricht:

- Langjährige Erfahrung im Interim Management der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz)
- Spezialisierung auf flexible Managementlösungen auf hohem Niveau (Augenhöhe für Gespräche auf C-Level).
- butterflymanager®-Methode als strukturiertes 5-Schritte-System
- Überblick über die besten Interim Manager im Markt – und langjährige, vertrauensvolle Kontakte zu echten Leistungsträgern mit besten Referenzen
- Fokus auf passgenaue Auswahl (mit detaillierter Begründung) und professionelle Begleitung (Sparring über die gesamte Projektdauer hinweg zur Sicherstellung der Leistungserbringung und zur Lösung etwaiger Eskalationen).
- Kompetenz in sensiblen Turnaround-, Restrukturierungs- und Sanierungssituationen

07

Der eigentliche Preis des Zuwartens

In Krisen wird häufig zuerst über Tagessätze gesprochen. Das ist nachvollziehbar, aber oft zu kurz gedacht. Die größere wirtschaftliche Frage lautet nicht, was ein guter Interim Manager kostet. Die größere Frage lautet, was jede weitere Woche mit Zeitverzögerung kostet.

Was kostet ein Monat ohne belastbares Cash-Management? Was kostet ein Vertrieb, der Umsatz meldet, aber keinen Deckungsbeitrag liefert? Was kostet eine Produktion, die beschäftigt ist, aber Bestände aufbaut und Kapital bindet – oder die Qualität und Kundenreklamationen nicht in den Griff bekommt? Was kostet ein Reporting, das Zahlen verteilt, aber keine Entscheidung erzwingt? Was kostet die Unsicherheit und die Belastung an „Nerven“?

Die ehrliche Rechnung beginnt nicht beim Honorar. Sie beginnt bei den Kosten interner Verzögerung. Genau deshalb ist Interim Management im Turnaround kein Luxus. Es ist oft der schnellste Weg, verloren gehende Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen.

“

Interim Management hat mit Handeln zu tun – Die notwendigen Dinge werden konsequent und zügig umgesetzt!

Dr. Harald Schönfeld



08

Wieder wirksam führen – der richtige Zeitpunkt ist jetzt

Wenn Geschäftsführungen, Eigentümer, Aufsichtsräte oder Beiräte im Mittelstand vor einer Turnaround- oder Restrukturierungssituation stehen, ist der ideale Zeitpunkt für externe Unterstützung selten eindeutig. In der Rückschau unserer Praxis aus über 20 Jahren und Hunderten von Gesprächen wurde er jedoch erstaunlich oft verpasst. Die Verzögerung führte meist zu deutlich höheren finanziellen, organisatorischen und nervlichen „Kosten“ – und späterer Rückkehr zu einer profitablen und auf die Zukunft ausgerichteten Situation - als nötig gewesen wäre.

“

Die entscheidende unternehmerische Frage ist, wann man mit der konsequenten Umsetzung beginnt – auch wenn das Notwendige meist erst einmal nicht unbedingt angenehm ist!

White Paper 2026

Über butterflymanager GmbH

Seit 2003 steht butterflymanager für die passgenaue Besetzung anspruchsvoller Interim Management-Mandate im Mittelstand der DACH-Region. Ob Überbrückung einer Vakanz, unternehmenskritisches Sonderprojekt, Turnaround, Restrukturierung, Sanierung oder sensible Übergangssituation: butterflymanager unterstützt Unternehmen dabei, genau die Führungspersönlichkeiten auf Zeit zu gewinnen, die in der jeweiligen Lage fachlich, menschlich und operativ überzeugen.

Vertrauliches Gespräch anfragen

Dr. Harald Schönfeld
Geschäftsführer butterflymanager GmbH

schoenfeld@butterflymanager.com

butterflymanager.com