



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Mai 2025

Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer

Aktuelle Trends und Entwicklungen in Deutschland und Österreich



Vorwort

In den vergangenen 24 Monaten haben wir gelernt, dass manche Krisen gekommen sind, um zu bleiben. Lieferkettenengpässe, geopolitische Konflikte, steigende Inflation und Ende der „Null-Zins“-Phase waren bereits ein Cocktail, den es in dieser Form und zeitlichen Abfolge bisher noch nicht gegeben hat. Spätestens seitdem durch die US-Handelspolitik und dem damit verbundenen Versuch die Ordnung der Weltwirtschaft neu zu definieren, ein weiterer Risikofaktor besteht, müssen alte Strukturen und Denkmuster neu gedacht werden.

Volkswirtschaftlich betrachtet weist Deutschland derzeit mehrere strukturelle Schwächen auf, die die Folgen konjunktureller Abschwünge und geopolitischer Spannungen deutlich verschärfen. Das prozyklische Handeln der Fremdfinanzierer wirkt dabei zusätzlich als Brandbeschleuniger. Gleichzeitig besteht eine dringende Notwendigkeit, ganze Industriezweige in Richtung Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu transformieren, besonders in der europäischen Automobilbranche, die erst jetzt mit den neuen Software- und Antriebsplattformen auf den Markt kommt.

Durch dieses Zusammenspiel an Risikofaktoren ist der Restrukturierungs- und Sanierungsbedarf in Deutschland und Österreich so hoch wie selten zu vor. Viele Unternehmen haben aufgrund der „fetten Jahre“ der Vergangenheit verlernt, was „Krise“ bedeutet und wie man damit umgeht. Der Wechsel in eine Wachstumsphase muss vor dem Hintergrund der Unsicherheit finanziell gemeistert werden.

Angesichts dieser Herausforderungen ist es entscheidend, frühzeitig effiziente Risikomanagementsysteme einzuführen, Innovationen zu fördern und sich flexibel auf geopolitische Veränderungen einzustellen. Nur so kann die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Krisenresistenz der deutschen und österreichischen Wirtschaft gewährleistet werden. Am Schluss entscheidet das „verfügbare Geld“, ob man im Wettbewerb auch weiterhin eine Rolle spielt. Wer aus dem Geld ist, ist aus dem Spiel.

Um der maximal dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung Rechnung zu tragen, veröffentlichen wir ab diesem Jahr quartalsweise die aktuellen Trends und Entwicklungen im Restrukturierungs- und Sanierungsmarkt in Form des vorliegenden Barometers. Dabei werden quartalsweise Experten von deutschen und österreichischen Banken und Anwaltskanzleien um eine Einschätzung gebeten, die wir im Anschluss auswerten und interpretieren.

München, im Mai 2025



Volker Riedel
Managing Partner
Restructuring & Corporate Finance
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Daniel Emmrich
Partner (Studienleiter)
Restrukturierung & Sanierung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Inhalt

Vorwort	2
Management Summary	4
1 Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers	7
1.1 Teilnehmer und Vorgehen der Befragung	8
1.2 Status quo: Betroffene Unternehmen & Branchen	8
1.3 Krisenursachen und Sanierungserfolgsquote	10
1.4 Krisenfrühwarnsystem, Erfahrung und CRO-Bedarf	11
1.5 Ausblick auf das kommende Quartal	12
2 Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus	14
2.1 Automobilzulieferer weiter im Sturm	15
2.2 Immobilien und Projektentwickler – Licht am Ende des Tunnels?	16
2.3 Maschinen- und Anlagenbau: Zeit, die Segel richtig zu setzen	16
3 Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen	18
3.1 Existenzsicherung durch ein belastbares Krisenfrühwarnsystem	19
3.2 Identifikation der Ertrags- und Verlustbringer als strategische Entscheidungsgrundlage	20
3.3 Effiziente Entscheidungswege in der Führungs- und Organisationsstruktur	21
3.4 China Desk: Wenn Pragmatiker agieren	22
3.5 Interims Management durch die Management Link GmbH	24
3.6 CRO-Profil: Prof. Thomas Paul stellt sich vor	25
Unsere Ansprech- und Netzwerkpartner	27

Management Summary



Management Summary

Die Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers für Deutschland und Österreich für das erste Quartal 2025 verdeutlichen einen drastischen Anstieg der Sanierungs- und Restrukturierungsfälle, insbesondere in den Schlüsselbranchen Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbau sowie Immobilien- und Projektentwicklung. Dieser Trend spiegelt die aktuellen Herausforderungen und geopolitischen Spannungen wider, die zunehmend belastend auf die deutsche Wirtschaft wirken. Es handelt sich um ein Zeitalter der Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit, das von Unternehmen eine starke finanzielle Ausstattung sowie eine erhöhte Transparenz fordert – Grundbedingungen für eine stabile Fremdfinanzierung.

Die wesentlichen Krisenursachen – da sind sich die befragten Experten einig – liegen in folgenden Bereichen:

In welcher Branche sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

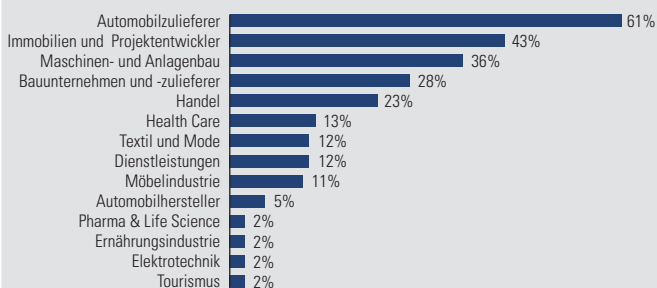


Abb. 1: Branchen im Krisenfokus

Was sind die häufigsten Krisenursachen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

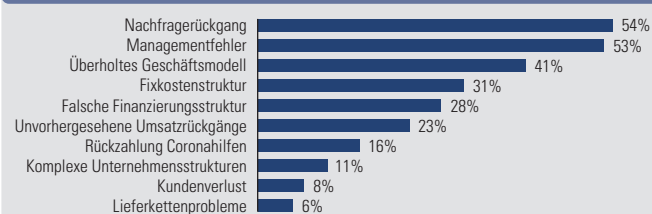


Abb. 2: Wesentliche Krisenursachen

Wie schätzen Sie die „Krisenerfahrung“ in der Unternehmensführung ein?

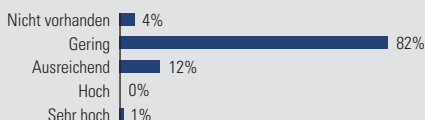


Abb. 3: Krisenerfahrung im Management

■ **Nachfragerückgang:** Die aktuelle Konsum- und Investitionszurückhaltung führt zu einem deutlichen Nachfragerückgang in verschiedenen Branchen. Deshalb müssen Unternehmen die „Inside-Out“-Perspektive verlassen und durch die „Outside-In“-Brille die aktuellen Kundenanforderungen verstehen und umsetzen.

■ **Managementfehler:** Aufgrund unzureichender Erfahrung mit Krisen, werden in der aktuellen Situation Fehlentscheidungen getroffen. Insbesondere werden Krisenursachen und -symptome deutlich zu spät erkannt und deshalb nicht rechtzeitig und konsequent gehandelt.

■ **Überholtes Geschäftsmodell:** Unternehmen haben zu lange die Zeichen der Märkte ignoriert. In Jahren der Hochkonjunktur wurde ein rollierendes Hinterfragen des Geschäftsmodells ausgesetzt oder schlicht ignoriert. Im globalen Wettbewerb wurde insbesondere die Weiterentwicklung des chinesischen Markts unterschätzt oder ignoriert.

Neben den genannten Krisenursachen zeigt sich, dass die befragten Experten überwiegende Einigkeit darüber haben, dass die Krisenerfahrung auf Seiten der Geschäftsleitung aktuell nicht ausreichend ausgeprägt ist.

Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in den Ursachen für Planverfehlungen wider. Hier wird deutlich, dass die Lösung oftmals zu spät eingeleitet wurde und deshalb nicht ausreichend Liquidität zur operativen Gestaltung gegeben ist. Diese beiden Ursachen führen in der Folge zur TOP 3 Ursache – den Managementfehlern, was sich wiederum durch die nicht ausreichende Erfahrung mit Krisensituationen begründen lässt.

Die Experten wurden auch zu einem Ausblick befragt. Auch hier zeigt sich ein eindeutiges Bild. Sowohl die Zahl der Sanierungsfälle als auch die Insolvenzen werden weiter ansteigen. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass die gesamtwirtschaftliche Lage eine anhaltende Herausforderung für den Mittelstand in Deutschland und Österreich sein wird.

Was ist die häufigste Ursache für Zielverfehlungen bei aktuellen Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

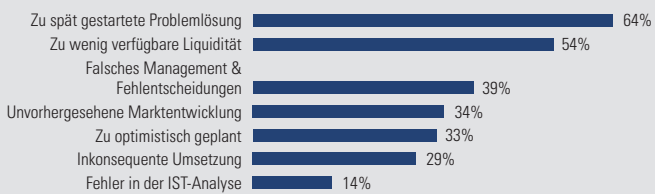


Abb. 4: Ursachen für Zielverfehlungen

Wie glauben Sie, wird sich die Anzahl der Insolvenzen, Restrukturierungs- und Sanierungsfälle im nächsten Quartal entwickeln?

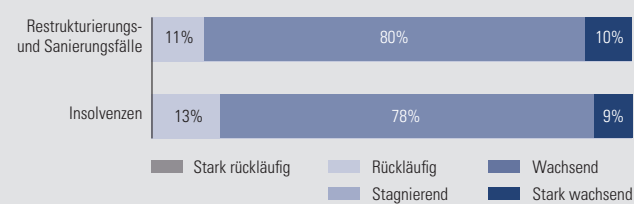


Abb. 5: Ausblick auf das nächste Quartal

Welche Branche wird im kommenden Quartal am stärksten unter Druck geraten? (in %; Mehrfachnennung möglich)

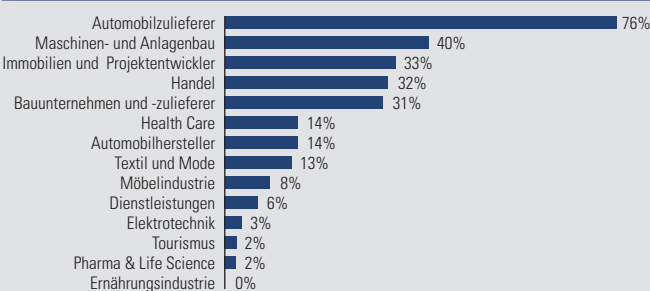


Abb. 6: Ausblick II: Branchen im Krisenfokus

Wie schätzen Sie den aktuellen Bedarf an CRO (Chief Restructuring Office) ein?? (in %)

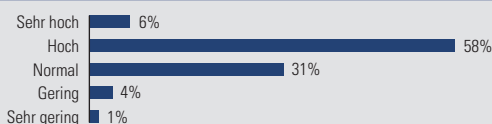


Abb. 7: Die CRO Nachfrage

Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage, der genannten Krisenursachen und dem weiteren Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen, ist die aktuelle Nachfrage nach Sanierungsexperten, die temporär die Umsetzung einer Sanierung sicherstellen (CRO) so hoch wie noch nie. Diese Nachfrage wird auch in absehbarer Zeit nicht sinken.

Der Ausblick in der Umfrage macht deutlich, dass die Talsohle in der Wirtschaft noch nicht erreicht ist und deshalb die Herausforderungen für den Mittelstand weiterhin hoch sind.

Um den Herausforderungen proaktiv zu begegnen, lassen sich folgende Handlungsfelder empfehlen:

Existenzsicherung durch ein belastbares Frühwarnsystem: Existenzsicherung beginnt weit vor der Existenzbedrohung. Der Gesetzgeber schiebt durch das StaRUG inzwischen den Aufbau und den Nachweis eines Krisenfrühwarnsystems vor. Doch unabhängig davon sichert ein Frühwarnsystem zu jedem Zeitpunkt einen klaren Blick auf den vorhandenen Handlungsspielraum. Der Aufbau einer kurzfristigen Liquiditätsplanung und einer mittelfristigen integrierten Unternehmensplanung inkl. Szenarien bildet die Basis.

Identifikation der Ertrags- und Verlustbringer als strategische Entscheidungsgrundlage: Durch eine Prozesskostenanalyse auf Vollkostenbasis wird eine Ertrags- und Verlustquellenanalyse über strategische Segmente im Unternehmen erstellt. Dadurch wird – ohne Berücksichtigung von ggfs. innenpolitisch motivierten Umlagen – eine neue Perspektive auf die tatsächliche Performance verschiedener Unternehmensbereiche geschaffen. Diese Analytik dient am Ende als strategische Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der Ressourcenallokation im Unternehmen.

Effiziente Entscheidungswege in der Führungs- und Organisationsstruktur: In den vergangenen Jahren haben Unternehmen zunehmend „Speck in der Organisation angesetzt“ – dieser muss in der aktuellen Lage abtrainiert werden. Eine schlanke und zielgerichtete Organisation setzt dabei Effizienzen frei und sorgt im Unternehmen für Transparenz und Zufriedenheit.

Exkurs: Chancen in China richtig nutzen: Für verschiedene Branchen bieten sich aktuell am chinesischen Markt beste Chancen für einen erfolgreichen Markteintritt. Dieser muss allerdings den aktuellen Anforderungen der Chinesen entsprechen – mit „alten Denkmustern und Vorurteilen“ wird man in China scheitern. Der China Desk von Management Link bietet hier pragmatische und direkte Vor-Ort-Unterstützung durch mittelstandserfahrene chinesische Partner und China-erfahrene Manager, die das „Abenteuer China“ zur „Erfolgsgeschichte China“ machen.

Wir sind gespannt auf die nächste Ausgabe des Sanierungs- und Restrukturierungsbarometers im Juli 2025 – dann werden wir sehen, ob sich die aktuelle Einschätzung zum 2. Quartal bestätigt oder es doch zu einer positiven Wendung kommt.

1

Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungs- barometers



1.1 Teilnehmer und Vorgehen der Befragung

Aufgrund der aktuellen Marktdynamiken und der Vielzahl von exogenen Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen, haben wir im Jahr 2025 damit begonnen, quartalsweise die aktuellen Trends und Entwicklungen bei Kreditinstituten und Anwaltskanzleien im Fachbereich „Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz“ abzufragen. Diese Studie wird rollierend zum Quartalsende erhoben. Dadurch wird aktuellen Veränderungen Rechnung getragen.

Im ersten Quartal 2025 nahmen insgesamt 226 Top-Experten aus Deutschland und Österreich an der Befragung teil. Die Expertengruppe setzt sich dabei aus 167 Experten aus Kreditinstituten, 52 Experten aus Anwaltskanzleien und 7 sonstigen Experten zusammen. Den Experten wurden dabei 14 Fragen über die aktuelle Entwicklung von Restrukturierungs- und Sanierungsfällen gestellt. Zudem wurde nach krisenanfälligen Branchen und Krisenursachen gefragt.

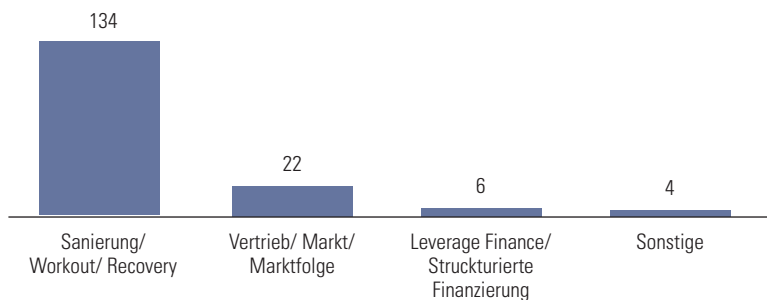


Abb. 8: Verteilung der teilnehmenden Fachbereiche innerhalb der Kreditinstitute

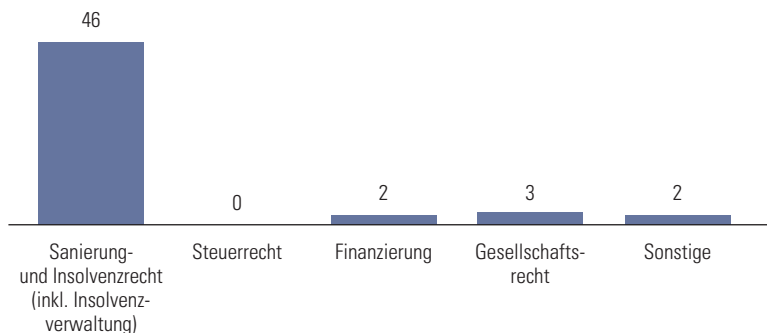


Abb. 9: Verteilung der teilnehmenden Fachbereiche innerhalb der Kanzleien

Die 167 Experten aus den Kreditinstituten sind überwiegend (134 Personen) im Bereich „Sanierung, Workout, Recovery“ tätig. Zudem nahmen 22 Experten aus dem Bereich „Vertrieb, Markt, Marktfolge“, 6 Experten aus dem Bereich „Leverage Finance, strukturierte Finanzierung“ und 4 Experten aus sonstigen Fachbereichen an der Befragung teil.

Von den 52 Experten aus Anwaltskanzleien sind 46 Personen im Bereich „Sanierungs- und Insolvenzrecht (inkl. Insolvenzverwaltung)“ tätig. 2 Experten kommen aus dem Fachbereich der „Finanzierung“, 1 Experte aus dem „Gesellschaftsrecht“ und 2 aus sonstigen Fachbereichen.

1.2 Status quo: Betroffene Unternehmen & Branchen

Im ersten Quartal 2025 waren 68% der Experten der Meinung, dass die Anzahl an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen zugenommen hat. Dies reflektiert den aktuellen Mix aus externen teils geopolitischen Faktoren und lässt sich in der gesamtwirtschaftlichen Situation bestätigen. Somit ist der Bedarf bzw. die Notwendigkeit an Restrukturierung und Sanierung deutlich angestiegen.

Betrachtet man die Größenklassen der Unternehmen, bei denen im ersten Quartal die Anzahl der Restrukturierungsfälle deutlich gestiegen ist, kommen die Experten zu der Meinung, dass dies vor allem Unternehmen mit einem Umsatz bis 25 Mio. € getroffen hat. 19% der Experten sehen einen Anstieg bei Unternehmen zwischen 25 und 50 Mio. € Umsatz, 15% bei Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 100 Mio. €, 12% bei Unternehmen in der Umsatzklasse 100- 250 Mio. € und lediglich 5% sehen den Anstieg bei Unternehmen größer 250 Mio. € Umsatz. Demnach zeigt sich, dass Unternehmen mit steigender Umsatzgröße aktuell besser positioniert sind, um den Krisenfaktoren zu begegnen.

Familienunternehmen stehen nach Einschätzung der Experten aktuell mit 73% für den größten Anstieg der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle. Einzelunternehmen stehen für 15% der Befragten im Fokus, während Unternehmen in der Hand von Privat-Equity-Firmen (9%) und Großkonzerne (3%) einen geringen Anteil des Anstiegs ausmachen. Familienunternehmen repräsentierten im Jahr 2024 90% aller deutschen Unternehmen und erwirtschafteten nach Angaben des statistischen Bundesamts 40% des Gesamtumsatzes der deutschen Wirtschaft.

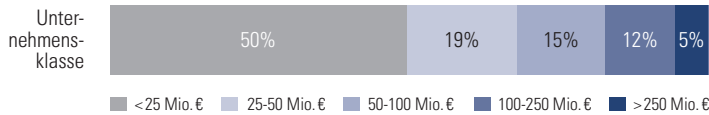


Abb. 10: Bei welchen Unternehmensklassen steigen die Anzahl an Sanierungsfälle deutlich?

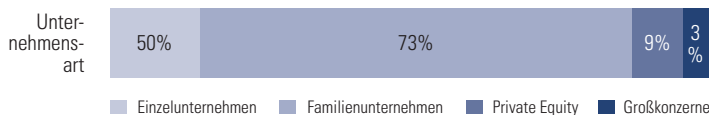


Abb. 11: Bei welcher Unternehmensart steigt die Anzahl an Sanierungsfälle deutlich?

Auf Platz 1 liegen im ersten Quartal 2025 die Automobilzulieferer – da die Umfrage bereits Mitte Januar gestartet wurde, sind Einflüsse der amerikanischen Zollpolitik voraussichtlich noch nicht vollumfänglich in die Einschätzung eingeflossen. 61% der Befragten sehen den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen im Bereich der Automobilzulieferer.

Auf Platz 2 finden sich Immobilien und Projektentwickler wieder. 43% der Befragten sehen in dieser Branche einen sehr hohen Restrukturierungs- und Sanierungsbedarf der sich durch die steigende Anzahl der Fälle im ersten Quartal belegen lassen.

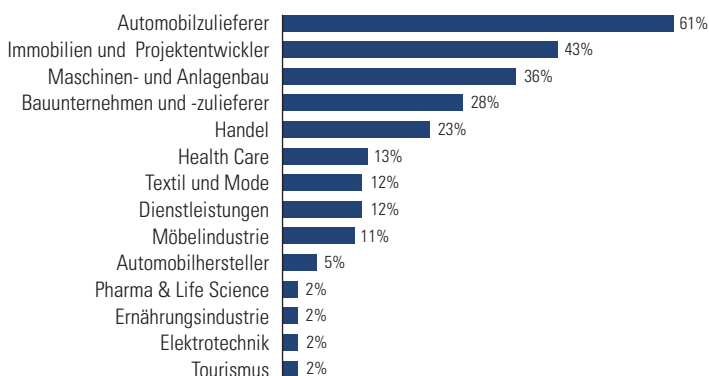


Abb. 12: In welchen Branchen sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Vor diesem Hintergrund ist die Erkenntnis der Experten nicht verwunderlich, zeigt aber auch den deutlichen Handlungsbedarf, um das Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu stützen.

Stellt man die Frage nach den Branchen, in denen der stärkste Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen zu verzeichnen war, sind insbesondere die TOP 3 Branchen sehr deutlich zu identifizieren.

Platz 3 nimmt der Maschinen- und Anlagenbau ein. 36% der Befragten sehen hier einen Anstieg der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle. Der Maschinen- und Anlagenbau ist auf besondere Art und Weise zum einen von geopolitischen Faktoren abhängig und zum anderen von der Investitionszurückhaltung in anderen Branchen (bspw. Automobilzulieferer).

Auf den Plätze 4 und 5 folgen – bereits mit einem deutlichen Abstand – Bauunternehmen und Bauzulieferer sowie der Handel. Bauunternehmen und Bauzulieferer stehen allerdings in enger Abhängigkeit zu Immobilien und Projektentwicklern, somit bleibt abzuwarten, ob sich in diesem Bereich die Situation nicht weiter verschärft.

1.3 Krisenursachen und Sanierungserfolgsquote

Um den Anstieg der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle zu begründen, wurden die Experten nach den aktuellen Krisenursachen befragt – hierbei waren Mehrfachnennungen möglich.

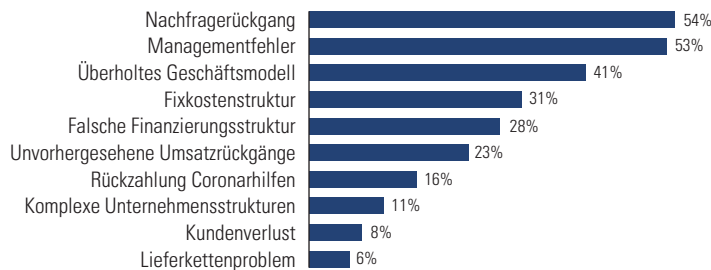


Abb. 13: Was sind die häufigsten Krisenursachen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Mit 54% liegt ein Nachfragerückgang und somit eine exogene, marktseitige Ursache auf Platz 1. 53% der Befragten gaben allerdings auch an, dass Managementfehler die aktuelle Krise erzeugt haben. Zudem sehen die Experten mit 41% das vorliegende Geschäftsmodell als überholt an. Somit lassen sich die TOP 3 Krisenursachen miteinander verbinden, da darauf zu schließen ist, dass eine Absatzkrise zu spät erkannt wurde und die Unternehmen zu spät auf diese reagiert haben. Zudem zeigt sich, dass im Rahmen von Restrukturierung und

Sanierung der strategische Aspekt hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens und des Geschäftsmodells deutlich in den Fokus rücken muss. Eine reine Anpassung der Kostenstrukturen – Fixkostenstrukturen sehen nur 31% der Experten als Ursache – reicht aktuell nicht aus, um ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

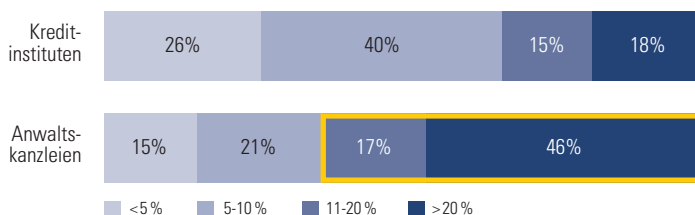


Abb. 14: Wieviel Prozent der Sanierungsfälle konnten in den letzten 12 Monaten die Sanierung erfolgreich abschließen?

Wie sieht es mit bestehenden Sanierungsfällen aus? Konnten diese in den letzten 12 Monaten erfolgreich saniert werden?

Bei dieser Frage unterscheiden sich die Einschätzungen der Befragten deutlich. Während die Experten aus den Kreditinstituten eine deutlich geringere Erfolgsquote ausweisen, sehen die Experten aus den Kanzleien die Quote deutlich optimistischer. Ein Grund für diese Diskrepanz kann insbesondere in der Definition einer erfolgreichen Sanierung liegen. Da Kreditinstitute Sanierungsfälle über den gesamten Sanierungszeitraum in der Sanierungsabteilung betreuen, kann ein Fall für eine Kanzlei zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen sein.

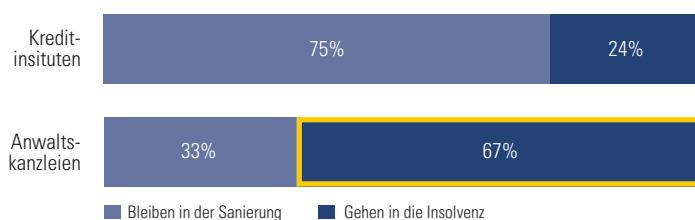


Abb. 15: Was passiert mit den übrigen Fällen, die nicht erfolgreich saniert werden können?

Ein ähnliches Bild ist bei der Frage zu erkennen, was mit Fällen passiert, die noch nicht erfolgreich saniert werden konnten.

Kreditinstitute geben die Einschätzung, dass 75,5% der Fälle in der Sanierungsabteilung bleiben und somit der Sanierung mehr Zeit eingeräumt wird. Sie sehen lediglich 24,5% der Fälle in die Insolvenz übergehen.

Bei Anwaltskanzleien ist die Einschätzung eine deutlich andere – hier werden nur 33% der Fälle weiterhin in der außergerichtlichen Sanierung gehalten, während 67% der Fälle eine Sanierung durch ein Insolvenzverfahren versuchen.

Geht man auch hier den Ursachen für nicht erfolgreiche Sanierungen auf den Grund und fragt nach den häufigsten Ursachen für Planverfehlungen im Rahmen des Sanierungsprozesses, so wird deutlich, dass Unternehmen – trotz der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Lage – zu spät mit der Problemlösung beginnen. 64% der Befragten gaben dies als wesentlichen Grund für Verfehlungen in der Sanierungsplanung an. Hier schlägt die Psychologie der Sanierung insbesondere bei Familienunternehmen zu. Traditionsreiche Unternehmen haben in ihrer Geschichte schon eine Vielzahl von Krisen erlebt und auch überlebt. Allerdings wird meist verkannt, dass dieser Erfolg mit teils deutlichen Einschnitten in das Unternehmen erreicht wurde. Die Erkenntnis, dass eine „Weiter-so-Strategie“ bzw. ein „aussitzen der Krise“ bei dem aktuellen Mix an Krisenfaktoren nur in den seltensten Fällen gelingt, ist leider noch nicht in der Breite angekommen.

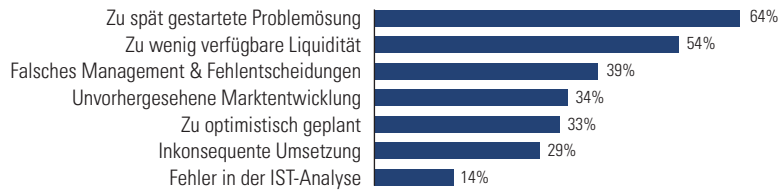


Abb. 16: Was ist die häufigste Ursache für Zielverfehlung bei aktuellen Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Auf Platz 2 der Ursachen für Planverfehlungen in der Sanierung liegt nach Meinung von 54% der Befragten „mangelnde Liquidität“. Liquidität bestimmt den operativen Handlungsspielraum der Sanierung und somit muss diese gezielt und nachhaltig in die Sanierungsmaßnahmen fließen. Werden diese zu spät eingeleitet (vgl. Ursache 1) wird diese unnötig verbrannt und steht für die echte Sanierung nicht mehr zur Verfügung.

39% der Befragten geben an, dass falsches Management und Fehlentscheidungen des Managements zu Planverfehlungen in der Sanierung führen. Dies ist nach unserer Einschätzung darauf zurückzuführen, dass nach Jahren der Hochkonjunktur und „Null-Zins-Periode“ viele Geschäftsleiter echte Krisensituationen und veränderte Rahmenbedingungen (bspw. Inflation, steigende Finanzierungskosten, ...) nicht kennen und somit nicht über ausreichende Erfahrung mit der aktuellen Situation verfügen.

1.4 Krisenfrühwarnsystem, Erfahrung und CRO-Bedarf

Seit dem 1. Januar 2021 ist in Deutschland das StaRUG in Kraft getreten. Wirft man einen Blick auf § 1 des Gesetzes, so sind Geschäftsleiter verpflichtet worden über die „existenzbedrohende Entwicklungen“ und somit über die wirtschaftliche Entwicklung nach vorne entsprechend Auskunft geben zu können. Zudem müssen entsprechende Gegenmaßnahmen definiert sein, die im Falle einer „existenzbedrohenden Entwicklung“ ergriffen werden können.

Somit wurde gesetzlich ein Krisenfrühwarnsystem verankert. Da dieses aktuell im Gesetz hohen Interpretationsspielraum zulässt, hat das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) am 3. Februar 2025 den Entwurfsstandard 16 für Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements veröffentlicht.

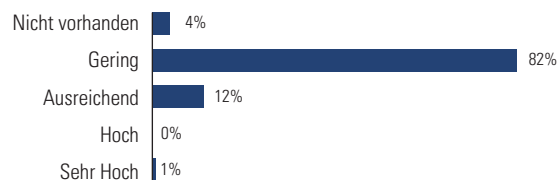


Abb. 17: Wie schätzen Sie die „Krisenerfahrung“ in der Unternehmensführung ein?

Vor diesem Hintergrund wurden die Experten danach gefragt, ob Unternehmen aktuell über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme verfügen. Die Antwort ist eindeutig – 89% der Experten haben diese Frage mit „Nein“ beantwortet. Lediglich 11% der Experten sind der Meinung, dass die Krisenfrühwarnsysteme ausreichend in Unternehmen etabliert sind.

Fragt man nach der „Krisenerfahrung“ im Management, bestätigt sich die Aussage, dass die meisten Geschäftsleiter nicht über ausreichend Krisenerfahrung verfügen. 4% der Befragten gaben an, dass Krisenerfahrung im Management nicht vorhanden ist. 81% sehen die Erfahrung als „gering“ an. Lediglich 13% der Experten sind der Meinung, dass ausreichend „Krisenerfahrung“ vorhanden ist und 1% der Befragten sind der Auffassung, dass die Erfahrung sehr hoch ist.

Als Konsequenz daraus wurde die Frage nach dem aktuellen Bedarf an Sanierungsexperten in Form von Interims Management (CRO) gestellt. Es überrascht nicht, dass der aktuelle Bedarf als hoch bis sehr hoch eingeschätzt wird.

Sowohl die Experten der Kreditinstitute als auch der Anwaltskanzleien sehen überwiegend einen „hohen“ bis „sehr hohen“ Bedarf. 64% der Experten geben die Einschätzung hinsichtlich des Bedarfs an CROs mit „hoch“ bis „sehr hoch“ an.

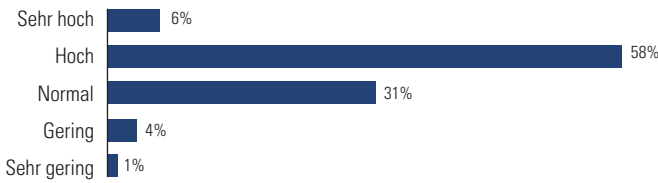


Abb. 18: Wie schätzen Sie den aktuellen Bedarf an CRO (Chief Restructuring Office) ein?

hierbei zum einen durch ein eindeutiges Qualitätsversprechen und zum anderen durch ein „Mentorenprogramm“ aus, dass in Sanierungsfällen von Marktteilnehmern zum Einsatz kommen kann.

Aktuelle Diskussionen zu diesem Thema – insbesondere mit Kreditinstituten – zeigen allerdings, dass der Markt an akzeptierten CROs sehr beschränkt ist.

Hier müssen auch die Kreditinstitute den Mut zu neuen Wegen aufbringen und müssen neuen CROs oder weniger bekannten CROs ebenfalls eine Chance geben. Unser Tochterunternehmen Management Link zeichnet sich

1.5 Ausblick auf das kommende Quartal

Zum Abschluss der Befragung wurden die Experten gebeten einen Ausblick auf das kommende Quartal zu wagen.

Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage ist wenig überraschend, dass die Experten zu 80,0% davon ausgehen, dass die Anzahl der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle wachsen wird. 10,5 % sind sogar der Meinung, dass die Anzahl stark ansteigen wird. Lediglich 9,5% sind der Auffassung, dass die Anzahl auf dem aktuellen Niveau stagnieren wird.



Abb. 19: Wie glauben Sie, wird sich die Anzahl von Restrukturierungs- und Sanierungsfällen im nächsten Quartal entwickeln?

Da die Befragung die letzten Entwicklungen in der globalen Handelspolitik noch nicht reflektiert, darf davon ausgegangen werden, dass diese Zahlen im nächsten Quartal noch deutlicher ausfallen werden.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Einschätzung der Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland und Österreich.



Abb. 20: Wie glauben Sie, wird sich die Anzahl von Insolvenzen im nächsten Quartal entwickeln?

Auch hier sind sich die Experten einig, dass die Anzahl der Fälle weiter steigen wird. 78,3% der Befragten gaben an, dass die Anzahl „wachsend“ sein wird. 8,3% sind sogar der Auffassung, dass die Anzahl deutlich steigen wird. 13,4% sehen das aktuelle Niveau auch im kommenden Quartal als stagnierend an.

Fragt man nach den Branchen, die im kommenden Quartal im Fokus stehen werden, so zeigt sich unter den TOP 3 Branchen eine leichte Verschiebung.

Während Automobilzulieferer weiterhin deutlich Platz 1 belegen – 76% der Experten sehen diese Branche als Krisenbranche an – rückt der Maschinen- und Anlagenbau auf Platz 2 vor.

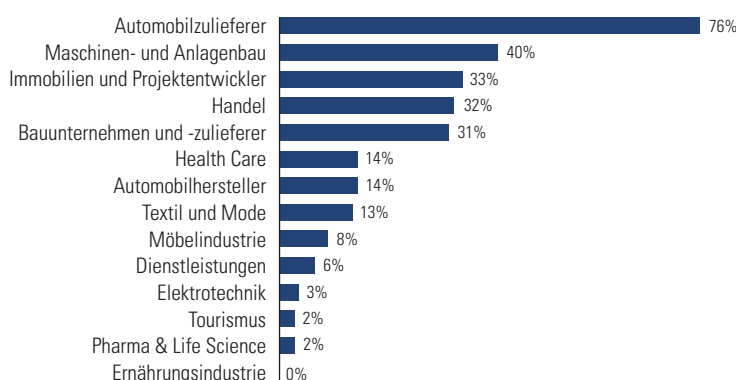


Abb. 21: In welcher Branche sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Krise ist, so glauben 40% der Experten, dass der Maschinen- und Anlagenbau im kommenden Quartal in der Krise sein wird. Somit wird davon ausgegangen, dass sich die Situation im Maschinen- und Anlagenbau entsprechend verschärfen wird.

Während im aktuellen Quartal noch 36% der Experten der Meinung sind, dass diese Branche in der

„Immobilien und Projektentwickler“ rutschen von Platz 2 auf Platz 3 ab. Während im aktuellen Quartal 43% der Experten von einer Krisenbranche sprechen, sind es mit Ausblick auf das kommende Quartal nur noch 33%. Das Risiko im Bereich der „Bauunternehmen und Bauzulieferer“ steigt allerdings nach Einschätzung der Experten im kommenden Quartal ebenfalls deutlich an und ist für 31% im kommenden Quartal eine Krisenbranche. Dies entspricht einem Zuwachs von 3%-Punkten gegenüber der aktuellen Situation. Dies lässt sich aus „nachlaufenden“ Effekten aus der Branche „Immobilien und Projektentwickler“ begründen.

Auch das Krisenrisiko im „Handel“ steigt nach Einschätzung der Experten im kommenden Quartal deutlich an. 32% der Experten sehen Handelsunternehmen im kommenden Quartal unter Druck – während aktuell nur 23% der Experten den Handel als „Krisenbranche“ einschätzen. Somit liegt auch hier ein deutlicher Anstieg von 9%-Punkten vor.

Wir werden im Rahmen der nächsten Befragung, die Ende Mai 2025 startet, sehen, ob dieser Ausblick zutreffend war oder nicht. Die aktuellen geopolitischen Faktoren und die Abhängigkeiten zwischen den TOP 5 Branchen, lassen allerdings den Schluss zu, dass sich die Einschätzungen bewahrheiten werden.

The background features a light blue surface with several white and red square blocks. Each block has a blue icon: a multi-story office building, a factory with smokestacks, a warehouse, and a warning triangle. These blocks are interconnected by a network of thin white lines, suggesting a global or interconnected business network.

2

Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus

Das Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer zum ersten Quartal 2025 macht deutlich, dass insbesondere die Automobilzulieferer, die Immobilien und Projektentwickler sowie der Maschinen- und Anlagenbau vor den größten wirtschaftlichen Herausforderungen stehen. Die Branchenexperten von Dr. Wieselhuber & Partner gehen nachfolgend auf die jeweils aktuelle Entwicklung in den Krisenbranchen ein, stellen die größten Herausforderungen dar und geben einen klaren Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Branche.

2.1 Automobilzulieferer weiter im Sturm



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich in einer historischen Umbruchphase – mit gravierenden Folgen für die Zulieferer. Transformation, globale Unsicherheiten und ein rasanter Strukturwandel setzen insbesondere mittelständische Betriebe unter Druck. Laut VDA-Umfrage (03/2025) verläuft das laufende Jahr für mehr als jedes zweite Zulieferunternehmen unter den Erwartungen. Nur 17% rechnen 2025 mit einer Verbesserung – ein Tiefstand im Branchenvertrauen.

China als einstiger Hoffnungsträger fällt zurück

Die Fahrzeugexporte nach China – dem wichtigsten Einzelmarkt – sind 2024 um 17% eingebrochen (Quelle: VDA, Januar 2025). Bereits 2023 lag der Rückgang bei 18%. Der Grund: Massive Wettbewerbsverschärfung durch chinesische Anbieter, die dank staatlicher Subventionen und günstiger Produktionskosten E-Autos mit ähnlicher Qualität zu deutlich niedrigeren Preisen anbieten. Gleichzeitig sanken die Auslastungen in deutschen Werken auf nur noch rund 65% – ein Niveau, das mittelfristig nicht tragfähig ist (Quelle: ifo Institut).

Umsatzrückgänge und Margenverfall

Der Gesamtumsatz der deutschen Automobilindustrie sank 2024 um 3% auf 542 Mrd. Euro. Zulieferer mussten im Schnitt Einbußen von 8% verkraften (Quelle: Statistisches Bundesamt, März 2025). Die EBIT-Marge der drei größten OEMs (VW, Mercedes-Benz, BMW) fiel 2024 im Schnitt um 2,8 Prozentpunkte – insbesondere aufgrund hoher Vorleistungen für E-Mobilität, unproduktive Softwareinitiativen und schleppenden Marktdurchbrüchen.

Insolvenzen auf Rekordniveau

2024 wurden 56 Insolvenzen in der Automobilindustrie registriert – mehr als in jeder anderen Branche (Quelle: Creditreform, Branchenreport Q1/2025). Besonders betroffen: mittelständische Zulieferer. Fast jede sechste Insolvenz wird im Automotive-Umfeld angemeldet – ein Anstieg von 65% gegenüber dem Vorjahr. Die Ursachen reichen von Liquiditätsengpässen über fehlende Skaleneffekte bis zu verschleppten strategischen Neuausrichtungen.

Externe Schocks: Zölle, Politik, Standortkosten

Zusätzliche Belastung kommt seit April 2025 durch US-Einfuhrzölle auf Fahrzeuge und Fahrzeugteile – ein schwerer Schlag für die exportorientierte deutsche Industrie (Quelle: Handelsblatt, 05.04.2025). Auch die hohen Energiepreise, regulatorische Komplexität und Standortnachteile setzen dem Sektor zu. Die geplanten Maßnahmen aus der Politik – etwa steuerliche Anreize, Bürokratieabbau und Investitionsförderung – sind bislang kaum konkretisiert.

Konsolidierung nimmt Fahrt auf

Vor diesem Hintergrund intensiviert sich der Konsolidierungsdruck. Strategische Allianzen, Übernahmen und Beteiligungsmodelle werden zunehmend zum Überlebensinstrument – nicht zuletzt zur Risikostreuung und zur kritischen Masse in Entwicklung und Fertigung. Gleichzeitig wächst das Interesse internationaler Investoren am deutschen Mittelstand – mit Fokus auf technologisch spezialisierte Nischenanbieter.

Fazit: Navigieren in herausfordernden Zeiten

Die Automobilzulieferindustrie befindet sich in einem strukturellen Anpassungsprozess – tiefgreifend, unausweichlich, aber gestaltbar. Wer überleben will, muss konsequent restrukturieren, Partnerschaften prüfen und Geschäftsmodelle neu denken. Für Investoren, Banken und Entscheider ist jetzt der richtige Zeitpunkt für eine fundierte Einschätzung: Wer hat Substanz – und wer verliert sich im Strukturbruch?

2.2 Immobilien und Projektentwickler – Licht am Ende des Tunnels?



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Die Krisenursachen bei Wohn- und Gewerbeimmobilien in Deutschland sind vielschichtig und betreffen makroökonomische, finanzielle, technologische und gesellschaftliche Faktoren. Insbesondere das gestiegene Zinsniveau und die Baukostenerhöhungen, veränderte Arbeitswelten und Nachfragetrends, verschärfte regulatorische Anforderungen sowie geopolitische Unsicherheiten belasten die Entwicklung und den Betrieb von Gewerbeimmobilien.

- Aufgrund der strukturellen Veränderungen (Homeoffice, Digitalisierung) steigt der Leerstand in vielen Büroimmobilien, insbesondere in älteren Bestandsgebäuden und in B-Lagen.
- Der boomende E-Commerce hat die Nachfrage nach Einzelhandelsflächen stark verändert.
- Große Flächen in Einkaufszentren oder Innenstädten verlieren an Bedeutung, während Logistikflächen weiterhin stark nachgefragt sind.
- Private Käufer von Wohnimmobilien zögern wegen hoher Zinsen, wirtschaftlicher Unsicherheit und regional sinkender Immobilienpreise.
- Der wohnungswirtschaftliche Immobilienmarkt wird zudem überproportional durch regulatorische Vorgaben (v. a. Energieeffizienz, Mieterschutz) gehemmt.
- Projektentwicklungen sind derzeit das verwundbarste Segment im Immobilienmarkt, da sämtliche Schwächen des aktuellen Marktes gleichzeitig zutreffen. Dies gilt insbesondere, wenn der Ankauf der Grundstücke oder Objekte noch zu „alten“ Preisen vor Beginn der Krise stattgefunden hat. Eine Kapitalrestrukturierung ist dann meist unumgänglich.

Der deutsche Immobilien-Investmentmarkt zeigt im Jahr 2024 erste zaghafte Anzeichen einer moderaten Erholung. Während der Wohnimmobilienmarkt von einer hohen Mietnachfrage und begrenztem Angebot profitiert, zeigt der Gewerbeimmobilienmarkt trotz struktureller Herausforderungen erste Stabilisierungstendenzen, allerdings noch fast ausschließlich in den gehobenen Lagen der Top-Städte.

Asset-Klasse	Betroffenheit Krise (1-5)
■ Projektentwicklungen	5
■ Büro (B/C-Städte, B-Lagen in A-Städten)	5
■ Büro (A Städte, A Lagen)	3
■ Einzelhandel (High Street, Shopping Center)	5
■ Einzelhandel (Food)	2-3
■ Logistik	2
■ Hotel	3-4
■ Wohnen (Vermietung)	2-3
■ Wohnen (Eigentum)	4
■ Pflege	3
■ Bildung / Soziales	2

Abb. 22: Einstufung der Krisenrelevanz nach Assetklassen

2.3 Maschinen- und Anlagenbauer: Zeit die Segel richtig zu setzen



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der Maschinen- und Anlagenbau zählt zu den führenden Industriezweigen Deutschlands. Rund 948.000 Beschäftigte arbeiten in der Branche, die zu den wertschöpfungsstärksten Sektoren der deutschen Wirtschaft gehört (Destatis 2024). Auch an dieser Branche gehen die globalen

Krisen jedoch nicht spurlos vorbei. Doch welche aktuellen Entwicklungen sind am Markt zu beobachten, vor welchen Herausforderungen steht die Branche und wann können Unternehmen mit einer Verbesserung der aktuellen Lage rechnen?

Wirtschaftliche Lage und Prognose

Wie kaum eine andere Branche ist der Maschinen- und Anlagebau vom Export abhängig – der Exportanteil der Branche beträgt 81,6% (VDMA 2025a). Doch die ausländische Nachfrage ist seit dem Vorjahr um 5% gesunken – die heimische Nachfrage sogar um 13% (Reuters 2025). Dies spiegelt sich auch in den Erwartungen der Unternehmen wider, weniger als die Hälfte der Unternehmer geht von einem Umsatzwachstum im Jahr 2025 aus (VDMA 2025b).

Branchenverflechtungen und steigender Konkurrenzdruck aus China drückt Nachfrage

Die enge Verflechtung und Interdependenz des Maschinen- und Anlagenbaus mit anderen kriselnden Schlüsselindustrien, insbesondere der Automobilbranche, führt zu spürbaren Nachfragerückgängen (BDI 2024). Die sinkende chinesische Nachfrage nach deutschen E-Fahrzeugen trifft nicht nur die OEMs direkt, sondern wirkt sich über die Lieferketten auch auf den Maschinenbau aus. Sollte die deutsche Automobilindustrie weitere Marktanteile verlieren, wird der Zugang zu internationalen Märkten auch für den Maschinen- und Anlagenbau deutlich erschwert. Gleichzeitig holen chinesische Wettbewerber technologisch auf – sowohl in Know-how als auch in Qualität. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, ist es für die Branche daher auch weiterhin entscheidend die Innovationskraft zu stärken und globale Marktentwicklungen stets in die strategischen Überlegungen zu integrieren, um die internationale Präsenz konsequent auszubauen (FAZ 2025).

Wettbewerbsfähigkeit unter Druck: Die Schwächen des Standorts Deutschland

Probleme sind auch hausgemacht: Deutschland fällt im internationalen Standortwettbewerb auf Platz 24 von 67 Ländern zurück – gemessen am IMD World Competitiveness Ranking (VDMA 2025a). Hohe Energie- und Lohnkosten, eine hohe Steuerbelastung für Unternehmen, übermäßige Bürokratie sowie ein Investitionsstau in die Infrastruktur schwächen die Standortattraktivität. Innerhalb der EU ist Deutschland der teuerste Produktionsstandort. 84,8% der Unternehmer rechnen 2025 mit einem weiteren Anstieg der Lohnkosten um durchschnittlich 4,4% (ebd.). Die Gründe liegen u.a. in politischen Versäumnissen der vergangenen Jahre – fehlende fiskalische Anreize für die Energiewende, unterlassene Strukturreformen und eine anhaltende Überregulierung bremsen die Transformation.

Zölle und internationale Marktunsicherheiten trüben den Optimismus

Durch die starke Exportorientierung des Maschinen- und Anlagenbaus ist das Branchenwachstum eng an die Weltwirtschaft gekoppelt. Anfänglicher Wachstumsoptimismus wurde durch Donald Trumps zollpolitische Wende ausgebremst: Nach Ankündigung neuer Zölle sanken die Absatzerwartungen um 7 Prozentpunkte von 42% auf 35% (VDMA 2025b). Der US-Markt macht 12,6% der Wertschöpfung der Branche aus (31,8 Mrd. Euro) – der Ausfall als Exportmarkt setzt Unternehmen zunehmend unter Druck (Destatis 2024) ihre Standortstrategien und Lieferketten neu zu bewerten, um den drohenden Umsatzrückgängen zu begegnen. Die Unberechenbarkeit der US-Politik und die zu erwartenden Reaktionen seitens China und der EU erschweren dabei die langfristigen Planungen erheblich.

Folgen für die Branche

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen stieg im Oktober 2024 im Vergleich zum Vorjahresmonat um 35,9%, wobei auch der Maschinen- und Anlagenbau spürbar betroffen ist (IW 2025). Durch die enge wirtschaftliche Verflechtung in der Lieferkette steigen auch die Risiken in der kaufmännischen Steuerung – insbesondere hinsichtlich der Forderungsausfälle entlang der Lieferketten und steigender Zinskosten. Laut VDMA wollen 16% der Unternehmen Investitionen verschieben, während 50% – vor allem in Digitalisierung und Automatisierung – Investitionen als Ausweg aus der Krise sehen (VDMA 2025). Dabei sind Investitionen notwendig, um sich gegenüber internationalen Wettbewerbern zu behaupten. Zudem planen 27% der Unternehmen Stellen abzubauen zur Kostensenkung; nur 17% wollen neue Fachkräfte einstellen (ebd.). Diese Entwicklungen, kombiniert mit steigenden Exportkosten, belasten die Wettbewerbsfähigkeit und erschweren nachhaltiges Wachstum. Der Innovationsvorsprung deutscher Maschinenbauer gerät zunehmend unter Druck. Führende CEOs der Branche sehen China in Fragen der Technologieführerschaft bereits auf Augenhöhe – teils sogar vorn (FAZ 2025). Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, gewinnt Innovation mehr denn je an strategischer Bedeutung.

Ausblick

Branchenexperten rechnen frühestens ab 2026 mit einer spürbaren Erholung des Geschäftsklimas im Maschinen- und Anlagenbau. 60% der befragten Unternehmen rechnen 2026 mit leicht steigenden Umsätzen (VDMA 2025b). Dies ist eine Verbesserung zum Jahr 2025, in dem etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen mit einem leichten Umsatzwachstum rechneten. Hoffnung setzt die Branche auf das Sondervermögen der neuen Bundesregierung, das gezielt Infrastruktur- und Innovationsinvestitionen fördern soll. Laut Koalitionsvertrag plant die neue Regierung zudem den Abbau bürokratischer Hürden sowie strukturelle Reformen zur Entlastung des Mittelstands und zur Förderung von Digitalisierung und KI (Koalitionsvertrag 2025).

Trump's zollpolitischer Kurs bleibt unberechenbar – in welchem Umfang die angekündigten Maßnahmen greifen, ist offen. Dennoch stieg der ifo-Geschäftsklimaindex im April leicht von 86,7 auf 86,9 Punkte an (Ifo-Institut 2025). Auch in volatilen Zeiten gilt: Wer proaktiv handelt, bleibt wettbewerbsfähig. Strategische Allianzen, Investitionen in Innovationen, Digitalisierung und nachhaltige Geschäftsmodelle sind entscheidende Hebel, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

3 Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen



3. Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen

Die aktuelle Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds führt zu teils existenzbedrohenden Herausforderungen für mittelständische Unternehmen in Deutschland und Österreich. Allerdings bietet sich damit auch die Chance echte strategische Optionen zu ergreifen, um sich strategisch und resilient neu auszurichten.

Wir kommen aus einer Zeit der Hochkonjunktur, gefolgt von einer Sondersituation während der Coronapandemie, in der es staatliche Unterstützung in nie dagewesenem Umfang gegeben hat. In dieser Zeit war es meist ausreichend, die operative Performance durch Kostensenkung zu optimieren und auf der anderen Seite sich eine geeignete Finanzierungsstruktur zu organisieren. Der Markt und damit der Kunde, waren selten im Fokus der Betrachtung im Rahmen der Krisenursachenanalyse der Unternehmen.

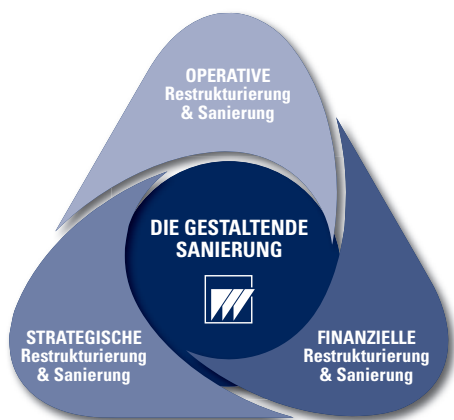


Abb. 23: Die drei Perspektiven der gestaltenden Sanierung

In der jetzigen Situation muss der Blick nach außen gerichtet werden. Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmechanik müssen mit den Anforderungen des Marktes und somit der Kunden matchen. Die einfache Frage „Was will der Kunde?“ rückt in den Mittelpunkt und Unternehmen müssen die Fokussierung auf das Produkt ein gutes Stück verlassen, um auch eine marktseitige Daseinsberechtigung zu begründen.

Die Outside-In-Perspektive ist somit ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Die Erkenntnisse dieses Perspektivenwechsels können allerdings zu Maßnahmen führen, die deutliche Einschnitte im Unternehmen bedeuten. Dies kann sowohl auf der operativen Ebene als auch auf der Führungsebene der Fall sein. Ein „weiter wie bisher“ können sich die wenigsten Unternehmen wirklich leisten und die Strategie des „Last Man Standing“ in akuten Krisenbranchen kann nur für ausgewählte äußerst robuste Unternehmen gelten.

3.1 Existenzsicherung durch ein belastbares Krisenfrühwarnsystem



Johannes Zubrod
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Wesentliche Grundvoraussetzung zur Existenzsicherung ist das frühzeitige Erkennen einer Krisensituation und die Identifikation der Krisenursachen und -treiber. Dies hat auch die Gesetzgebung sowohl in Deutschland als auch in Österreich erkannt und entsprechend in Gesetze integrierte – der Aufbau und der Nachweis eines belastbaren Krisenfrühwarnsystems ist nicht länger optional, sondern eine Pflicht für die Geschäftsleitung.



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Ein belastbares Krisenfrühwarnsystem setzt sich dabei aus mindestens folgenden Elementen zusammen:

- Aufbau einer strukturierten Liquiditätsplanung
- Rollierendes Update (mindestens) der Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung kurz-, mittel- sowie langfristiger Perspektiven
- Etablierung eines effizienten Planungsprozesses
- Abbildung von verschiedenen Szenarien unter Berücksichtigung von quantifizierten Risikofaktoren – insbesondere von echten „Worst-Case“-Betrachtungen

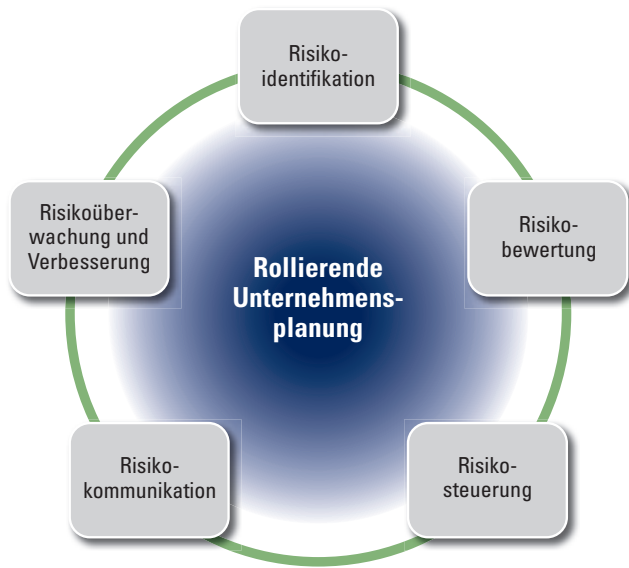


Abb. 24: Die Eckpfeiler eines belastbaren Krisenfrühwarnsystems

Die wesentlichen Eckpfeiler einer KFE gem. IDW ES16

Aufbau eines zielgerichteten Planungsprozesses inklusive Soll-Ist Vergleich

Abbildung von „konservativer“ und „ambitionierter“ Planung als Szenarios

Die Planungstiefe und die Detaillierung nimmt mit Zunahme von „Warnsignalen“ zu

Parallel muss in der Organisation eine angemessene Risikokultur verankert werden

Kapitalbeteiligung sichert nachhaltigen Zugriff auf Kapazitäten und Technologien

3.2 Identifikation der Ertrags- und Verlustbringer als strategische Entscheidungsgrundlage



Manuel Schenck
Mitglied
der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

In Zeiten der Hochkonjunktur haben viele Unternehmen „Speck angesetzt“: Komplexe Organisationsstrukturen sind entstanden, das Kerngeschäft wurde durch neue Segmente und Märkte erweitert und „Liebhaberprojekte“ sind entstanden. Dadurch ist an vielen Stellen eine deutliche Intransparenz über die echten Ertrags- und Verlustbringer entstanden.



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Deckungsbeitragsrechnungen – sofern sie überhaupt bestehen – werden für politische Rechtfertigung neuer – meist nicht erfolgreicher – Geschäftsbereiche herangezogen. Transparente „Preis – Mengen – Gerüste“ liegen nicht vor. Umsatzwachstum der Vergangenheit wird nicht um Inflations- oder Preiserhöhungseffekte bereinigt, um strategische Wachstumsziele zu bestätigen.

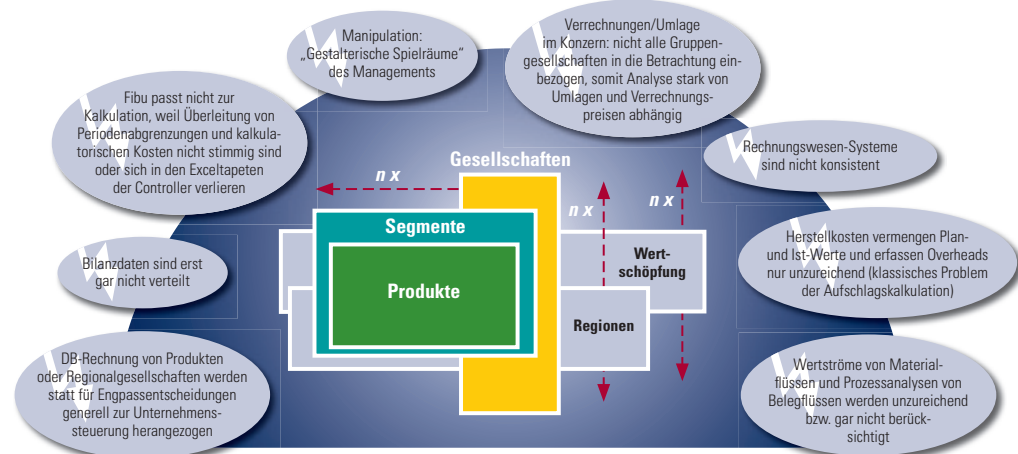


Abb. 25: Intransparenz und gewachsene Komplexität in den Mengen Relationen

Eine Segmentprozesskostenrechnung mit einem Vollkostenansatz – losgelöst von Umlageschlüsseln der Deckungsbeitragsrechnung – liefert eine klare und belastbare Erkenntnis über die tatsächlichen Ertrags- und Verlustquellen im Unternehmen. Durch diese Analytik wird eine klare Entscheidungsgrundlage für die strategische Ausrichtung des Unternehmens geschaffen, welche im Rahmen des Restrukturierungs- und Sanierungskonzepts als „Options-Review“ verglichen werden kann, damit die wirtschaftlich beste Sanierungsstrategie ermittelt wird.



Abb. 26: Das Grundprinzip der Ertrags- und Verlustquellenanalyse von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

3.3 Effiziente Entscheidungswege in der Führungs- und Organisationsstruktur



Leonard Kluck
 Senior Manager
 Dr. Wieselhuber &
 Partner GmbH

Viele Unternehmen starten in Sanierungsfällen zu spät mit der organisationalen Problemlösung – nicht aus Unkenntnis, sondern aus historisch gewachsenen Führungs- und Entscheidungsmustern. Im Mittelstand wird das „Aussetzen“ von Krisen oftmals als „bewährte“ Strategie verstanden. Klar ist: In einem zunehmend unberechenbaren Geschäftsumfeld entscheiden Fokus, Geschwindigkeit und Stringenz über unternehmerischen Erfolg. Doch genau diese Eigenschaftsausprägung scheitert häufig an tradierten Strukturen, intransparenten Verantwortlichkeiten oder einer ausgeprägten Aversion gegenüber verbindlichen Entscheidungen.

Eine entscheidungsstarke Organisation ist jedoch keine Beliebigkeit, sondern das Ergebnis einer gezielten, ganzheitlichen Ausrichtung – strukturell, kulturell und individuell. Fünf Handlungsfelder sind elementar:

1. Harmonisierung von strat. sowie organisationalen Rahmenbedingungen des Geschäfts- & Betriebsmodells:

Den Ausgangspunkt bildet das Geschäfts- und Betriebsmodell. Es übersetzt die Unternehmensstrategie in konkrete Prozesse, fixiert Rollenmodelle und bestimmt, wie Ressourcen eingesetzt werden. Ohne eine Übersetzung von Strategie in Struktur fehlt die nötige operative Wirksamkeit.

2. Verankerung von Führungs- & Organisationsstruktur in der Geschäftsordnung (GO):

Die interspezifischen Beziehungen auf der Führungsebene werden im Rahmen der GO festgelegt. Eindeutig definiert werden: die Rechte und Pflichten im Führungskreis, Führungs- und Gremienstrukturen sowie Entscheidungs- und Eskalationspfade.



3. 4.

Bewusstsein zu „harten“ & „weichen“ Führungs- bzw. Entscheidungsfaktoren:

Effektivität und Effizienz im Entscheiden ist maßgeblich von den handelnden Führungskräften abhängig. Neben analytischer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Umsetzungsstärke sind Verantwortungsbewusstsein, Delegationskompetenz und Kooperationsverhalten essenziell. Es geht nicht nur darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen – sondern diese vor allem verbindlich, eindeutig und anschlussfähig umzusetzen.

5.

Verschränkung zwischen Unternehmens- und Entscheidungskultur:

Jede Organisation operiert in einem spezifischen kulturellen Kontext. Eine entscheidungsaffine Kultur ist geprägt von Offenheit, Veränderungsbereitschaft und einer konstruktiven Fehlerhaltung. Sie schafft ein Arbeitsumfeld, in dem Entscheidungen nicht nur möglich, sondern auch gesamthaft gewollt sind – und gemeinsam getragen werden.

Eine passgenaue Führungs- und Organisationsstruktur ist eine zwingende Notwendigkeit insbesondere im Kontext der Unternehmenssanierung. Gerade im deutschen Mittelstand – häufig von patriarchalischen Führungsstilen mit zu intransparenten oder aber zu eindimensionalen Entscheidungswegen geprägt – braucht es strukturelle Klarheit, Passgenauigkeit im Führungskader und kulturellen Wandel, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

3.4 China Desk: Wenn Pragmatiker agieren



Ralph Wiegand
Head of China Desk &
Interims Manager (CRO)
Management Link GmbH

Der chinesische Markt übt ungeachtet aller geopolitischer Verwerfungen weiterhin eine hohe Faszination auf deutsche Unternehmen aus. Unabhängig davon, ob die Unternehmen bereits seit Jahrzehnten etablierte Akteure in China sind, derzeit eine ramp-up/ramp-down Phase durchleben oder erst in den riesigen Markt Chinas einsteigen wollen: die veränderten Rahmenbedingungen im chinesischen Markt machen eine fundierte Überprüfung der Unternehmensstrategie notwendig.

Bias-Protection: Wenn Vorurteile den Blick verstellen

Die über Jahre realisierten zweistelligen Wachstumszahlen und der schier unerschöpfliche „Hunger“ nach deutschen Waren haben für zahlreiche Akteure den Blick auf die sich verändernden Rahmenbedingungen in China verstellt. Als dann noch durch die Corona-Krise die Kontakte nach China reduziert wurden, gelangten zunehmend weniger „echte“ Informationen aus China nach Deutschland. Der Rückgang des Inlands-Wachstums und der Einbruch des Immobilienmarktes mit all seinen Auswirkungen auf Inlandsnachfrage und politische Regulierung wurden ebenso „übersehen“ wie die Fortschritte der chinesischen Hersteller in Industrien, die bis dato von europäischen, amerikanischen und japanischen Playern dominiert wurden. Das Extrapolieren von Daten der erfolgreichen Geschäftsmodelle der Vergangenheit (Export nach China) und die latente Überheblichkeit Europas gegenüber der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Chinesen sorgte in Verbindung mit häufig nicht ausreichend fundierten Marktbearbeitungsstrategien für eine gefährliche Fehleinschätzung der eigenen Marktposition.

Das Dilemma mit der Moral: Darf ich?

Hinzu kommt, dass von Unternehmen in Deutschland zunehmend verlangt wird, „moralisch korrekt“ zu handeln. Das führt immer häufiger zu Limitierungen in der unternehmerischen Freiheit, wenn nach Regierungswechseln, politischen Konflikten oder innenpolitischen Unruhen ganze Märkte als nicht mehr opportun gelten. Jeder Gesellschafter sollte für sein Unternehmen entscheiden, ob es in Märkten wie China tätig werden möchte. Wenn diese Grundsatzentscheidung gefällt

wurde, gilt es eine resiliente Strategie für diese Märkte zu entwickeln und diese auch konsequent beizubehalten, wenn der Zeitgeist sich dreht.

Wenn, dann richtig: Erfolg ist auch in China planbar

Wenn auf Gesellschafterseite und in der Geschäftsleitung die grundsätzliche Überzeugung besteht, den chinesischen Markt (weiterhin) aktiv zu bearbeiten, dann empfiehlt es sich, folgende Parameter zu bedenken:

- Marktpotenzial seriös einschätzen
- Marktbearbeitung konkret auf Zielgruppen, Zielregionen etc. abstimmen
- Wettbewerberanalyse aktualisieren (insbesondere lokale Wettbewerber mit „good enough“ Produktportfolio)
- Dezentrale Verantwortung und Governance festlegen
- Qualität und Loyalität des Führungsteams in China überprüfen
- „Puls“ fühlen: veränderte (politische) Rahmenbedingungen verstehen und in eigene Strategie überführen
- „Chinese Speed“ durch konsequente Lokalisierung ermöglichen

Immer häufiger liest man von der Notwendigkeit als deutsches Unternehmen das chinesische Tempo mitgehen zu müssen, um bestehen zu können. Diesen „Chinese Speed“ kann man schwerlich aus Deutschland heraus entwickeln. Es geht beispielsweise um

- Höhere Risikobereitschaft im und für den chinesischen Markt
- Schnellere Entscheidungsfindung bei der Überwindung von lokalen/regionalen Herausforderungen
- Echte unternehmerische Freiheit des lokalen Managements
- Unabhängige Produktentwicklung und -spezifizierung

Erfolgreiche Unternehmen haben dies in den letzten Jahren durch eine konsequente Lokalisierung geschafft. Durch die Verlagerung der Entscheidungen in den chinesischen Markt eröffnen sich nicht nur bessere Marktchancen in China. Es eröffnen sich zeitgleich Marktzugänge aus China heraus in den Süd-Ost-Asiatischen Raum, in den Mittleren Osten und nach Afrika. Absatzmärkte, die in der Vergangenheit aus der Zentrale in Deutschland bedient wurden, und für deren Erschließung mittlerweile der „Made in China“ Ansatz erfolgversprechender und lukrativer erscheint.

Dass dafür die Rahmenbedingungen und „Leitplanken“ nicht nur definiert, sondern auch vor Ort gelebt und überwacht werden müssen, ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Der China Desk von Management Link hat daher die Kompetenzen von erfahrenen Pragmatikern vor Ort gebündelt und somit zugänglich gemacht.

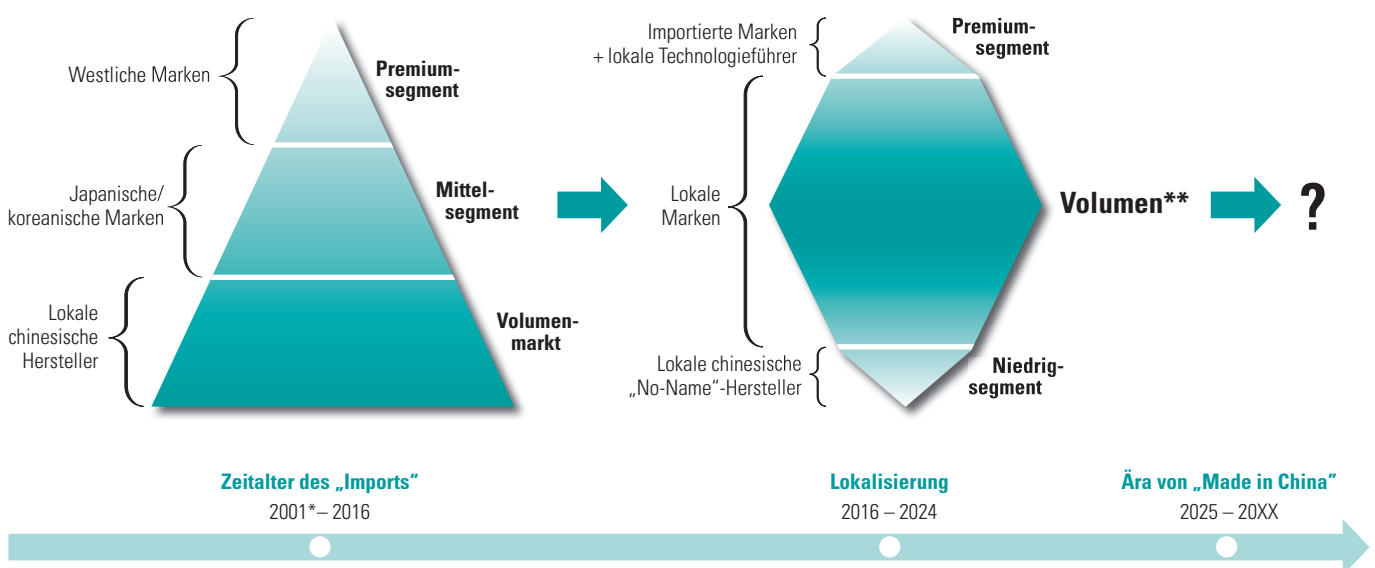


Abb. 27: Allgemeines Marktverständnis für China

* 2001: China trat der WTO bei

** Siehe Markt für Automobile: BBA, Tesla, Nio, Xiaomi, Huawei, ..., kämpfen im gleichen Marktsegment

Fazit:

Der chinesische Markt bleibt für viele deutsche Unternehmen attraktiv. Für einzelne Branchen scheint jedoch der Zeitpunkt des geordneten Exits gekommen zu sein. Um die eignen Marktchancen richtig bewerten zu können, ist eine Überarbeitung und Anpassung der China-Strategie zwingend notwendig. Wird diese Anpassung unter Berücksichtigung der verändernden Rahmenbedingungen konsequent aus den Markterfordernissen abgeleitet, dann kann China auf Jahre hinaus Innovations- und Cash-Lieferant für deutsche Unternehmen bleiben.

3.5 Interims Management durch die Management Link GmbH



Daniel Emmrich
Geschäftsführer
Management Link GmbH

Die Management Link GmbH wurde 2012 als 100% Tochter von Dr. Wieselhuber & Partner gegründet. Dabei liegt seit Gründung der Fokus auf der operativen Bewältigung von Sondersituationen. Dabei setzt Management Link – anders als ein klassischer

Provider – auf ein enges persönliches Netzwerk von Experten, die ihre Umsetzungskompetenz im Rahmen gemeinsamer Projekte unter Beweis gestellt haben. Dieses enge Netzwerk umfasst rund 15 Interims Manager mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten.



Darüber hinaus existiert ein erweitertes Netzwerk von rund 50 Interims Manager, die im Rahmen von kleineren Projekten die notwendige gemeinsame Projekterfahrung sammeln, damit diese auch in größeren Fällen zum Einsatz kommen können.

Management Link unterstützt Unternehmen sowohl im Rahmen von „Übergangslösungen“ und Vakanzen als auch in Sondersituationen. Der Schwerpunkt liegt dabei seit Gründung klar auf dem Bereich der Sondersituationen im Rahmen von Transformation, Restrukturierung, Sanierung.

Das Leistungsangebot von Management Link fokussiert sich sehr stark auf die Bereitstellung von erfahrenen, handverlesenen CROs und Interims Manager für Krisensituationen. Bei der Art der Bereitstellung wird allerdings die individuelle Situation des Kunden berücksichtigt und gemeinsam mit dem Kunden und den Stakeholdern entschieden, welche Rolle

zur Lösung der Situation die beste Wirkung entfaltet. Alle Interims Kandidaten stehen nicht nur für die Organstellung, sondern auch für Linienfunktionen zur Verfügung, falls dies in der Situation notwendig ist. Management Link agiert unter dem Slogan: „Problemlöser aus Leidenschaft – wir kommen, um zu gehen“.

Dabei werden ausschließlich Interims Manager eingesetzt, die durch persönliche Zusammenarbeit bekannt sind. Dadurch kann nicht nur ein Qualitätsversprechen gegeben werden, sondern auch der „Match“ mit dem Kunden ist deutlich höher als bei einem klassischen Provider, da man die Kandidaten persönlich kennt und somit nicht nur die Kompetenzen, sondern auch die Persönlichkeit passgenau einschätzen kann.

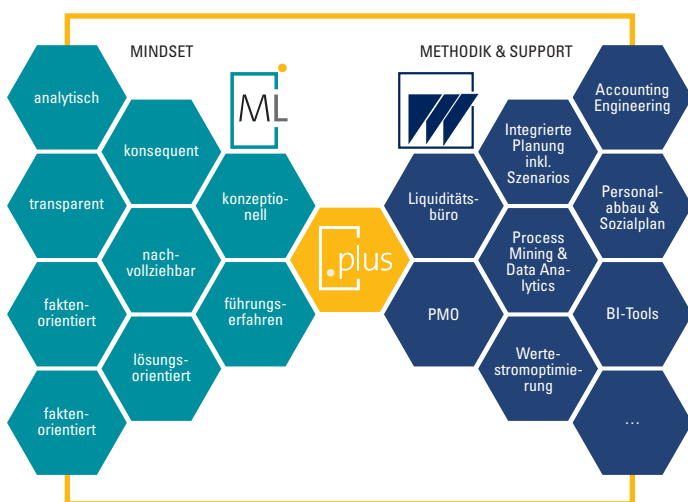


Abb. 28: Der CRO+ Ansatz von Management Link und Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Interims Manager von Management Link kommen oft in Zusammenhang mit entsprechenden Beratungsprojekten von Dr. Wieselhuber & Partner zum Einsatz. In diesem Fall kann der „CRO+“-Ansatz von Management Link ideal gelebt werden. Dadurch wird die Wirkung des CROs durch den Einsatz von eingespielten Teams zwischen CRO und Berater maximiert. Dies ist allerdings keine Voraussetzung für den Einsatz von Management Link Interim Manager – diese können auch in Fällen eingesetzt werden, in denen Dr. Wieselhuber & Partner GmbH kein Beratungsmandat ausfüllt. Dies wurde auch in verschiedenen Projekten mit unterschiedlichen Marktteilnehmern bereits unter Beweis gestellt.

Darüber hinaus bietet Management Link ein „Sparring- und Mentorenprogramm“ für die eingesetzten Interims Manager an. Dabei greifen die CROs auf das Netzwerk und die dort vorhandene Erfahrung zurück – Entscheidungssituationen können dadurch bspw. mit unseren erfahrenen und senioren Experten gespiegelt und besprochen werden. Dieses Programm gibt dem eingesetzten CRO zusätzliche Sicherheit und erhöht den Wirkungsgrad im Projekt deutlich.

Insbesondere das Netzwerk der langjährig erfahrenen Interims Manager stehen mit ihrer Seniorität zudem als „Sanierungsbeirat“ auf der Gesellschafterebene zur Verfügung. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn die Interessen der Gesellschafter und der Gesellschaft nicht 100 Prozent gleich ausgerichtet werden. Um in einer solchen Situation den bestmöglichen Sanierungserfolg erzielen zu können, ist der Einsatz eines Sanierungsbeirats oftmals der entscheidende Erfolgsfaktor.

3.6 CRO-Profil: Prof. Thomas Paul stellt sich vor



Prof. Thomas Paul
Partner paul und collegen
consulting
CRO/Interim Manager
Management Link GmbH

Einsatzschwerpunkt und Kernkompetenzen:

- Mehrgliedrige Unternehmen, Unternehmensgruppen
- Komplexe Stakeholder-Konstellationen
- Kritische Unternehmenssituationen und (trotzdem – oder gerade deswegen:) Transformation
- Erfahrung aus familiengeführtem Mittelstand und Konzern
- Einsatz von Mediation als Instrument zur Lösungsfindung

Prof. Thomas Paul ist studierter Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftlicher. Er ist seit über 40 Jahren in verschiedenen Führungspositionen im deutschen Mittelstand beschäftigt. Im Jahr 2002 gründete er zusammen mit seinem jüngsten Bruder, der in Österreich arbeitet, „paul und collegen consulting“ als Beratung in Berlin. Seitdem ist er als CRO und Manager für Transformation mit Schwerpunkten in Sanierung und Restrukturierung tätig. Dabei übernimmt er seit über 20 Jahren Organfunktionen, insbesondere als CRO. Seit 2010 ist er als Honorarprofessor für Corporate Restructuring an verschiedenen Universitäten tätig. Seit nunmehr 3 Jahre pflegt er eine enge Kooperation mit der Management Link GmbH um gemeinsam mit Management Link aktiv Zukunftslösungen für den Mittelstand zu gestalten.

Nachgefragt – 5 Fragen an Thomas Paul:

Was war deine Motivation in den Bereich des Interim Management insbesondere in Krisensituationen einzusteigen?

„Wie wahrscheinlich bei den meisten anderen entsprang mein erster Job der zufälligen Ansprache eines Bekannten, ob ich CRO eines Entertainment-Konzerns werden wollte. Das war insofern ungewöhnlich, da ich bis dahin vorwiegend im Maschinen- und Anlagenbau tätig war. Andererseits passte es aber: In dem Industriekonzern, in dem ich meine Laufbahn begonnen hatte, „rumpelte“ es auch schon ganz schön. Und ich brachte die zusätzliche Erfahrung aus der anschließenden Tätigkeit in einer Sanierungsholding mit.“

Was sind deiner Meinung nach die zentralen fachlichen Kompetenzen, die ein CRO braucht?

„Zentral erscheint mir die Fähigkeit, sich sehr schnell in unterschiedliche Geschäftsmodelle, deren Besonderheiten, aktuellen An- und zukünftigen Herausforderungen einzudenken. Dazu gehört auch, ohne zu dilettieren, ein Verständnis für die jeweilige Materie, zum Beispiel ein grundsätzliches Verständnis von Technik. Man benötigt auch das, was man früher einmal als „kaufmännisches Rüstzeug“ bezeichnet hätte, also eine fundierte Wahrnehmung und Durchdringung des Zahlenwerks, also der Abbildung des Geschäfts. Da es in Krisensituationen sehr schnell „eng“ werden kann, zähle ich auch Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen dazu.“

Welche „Softskills“ braucht ein CRO um eine Sanierung erfolgreich zu gestalten?

„Je länger ich in diesem Bereich tätig bin, umso wichtiger erscheint es mir, trotz aller Erfahrung an jeden neuen Fall mit Respekt und einer gewissen Demut heranzugehen, da man zweifellos auch hier wieder Neues lernen wird. Dazu kommt ein Verständnis für die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und die Fähigkeit, damit umzugehen, letztlich das, was als Stakeholder-Management bezeichnet wird. Der dritte Punkt ist die Bereitschaft, führen zu wollen und zu können, das ist immer ein Prozess in beide Richtungen, also auch das Zuhören ist ein wichtiger Bestandteil.“

Wie sieht es mit Branchenkompetenzen aus – sind diese für einen CRO von hoher Bedeutung?

„Es gibt Branchen, bei denen die Usancen und oder die Regulatorik eine überragende Rolle spielen. Das sollte man sich wirklich auskennen, z. B. vom ersten Tag an auch Leute aus dem eigenen, zuvor entstandenen Netzwerk ansprechen können. Zweifellos kann es aber nicht für jede Branche Experten geben. Deshalb sehen wir unter den CRO's Spezialisten und Allrounder. Obwohl ich mittlerweile in einer größeren Zahl von Branchen gearbeitet habe, würde ich mich eher zu Letzteren zählen. Manches ist am Ende doch nicht so individuell und einmalig. Eine gewisse Distanz gepaart mit Überblick kann auch hilfreich sein.“

Welchen Rat würdest du einem „jungen CRO“ geben, der frisch ins Geschäft einsteigt?

„Bleibe bei Dir selbst, aber stelle alles infrage, auch das eigene Tun.“

Unsere Ansprech- & Netzwerkpartner



Daniel Emmrich

Partner Restrukturierung & Sanierung (Studienleiter)
Geschäftsführer Management Link GmbH

Telefon: +49 89 / 286 23 170

Mobil: +49 160 745 18 62

E-Mail: daniel.emmrich@wieselhuber.de



Volker Riedel

Managing Partner
Restructuring & Corporate Finance

Telefon: +49 89 / 286 23 144

Mobil: +49 160 745 18 55

E-Mail: riedel@wieselhuber.de



Dr. Christoph Strobl

Managing Partner der SGS Management GmbH
Kooperationspartner Österreich

Mobil: +43 676 77 723 89

E-Mail: cs@sgs-management.com



Ralph Wiegand

Head of China Desk
Management Link GmbH

Mobil: +49 170 56 095 45

E-Mail: wiegand@management-link.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Copyright ©

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München
Redaktion: Gustl F. Thum, Managing Partner
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur
Fotos: © Shutterstock



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de