Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer

Aktuelle Trends und Entwicklungen in Deutschland und Österreich

AUSGABE
Q2 / 2025

Vorwort

Liebe Leser und Leserinnen,

zwischen Abgesang und Aufbruch liegen derzeit oft nur wenige Seiten derselben Zeitung: Während die Wirtschaftspresse täglich von milliardenschweren Investitionen in KI-Rechenzentren berichtet und Top-Talenten Gehaltspakete von hundert Millionen Euro zugesprochen werden, bangen traditionelle Kernbranchen wie Automobil- und Maschinenbau um Stückzahlen, Margen und Marktanteile. Dieser dramatische Kontrast prägt nicht nur die Titelblätter – er prägt die Stimmung in den Kreditabteilungen, in den Partnerbesprechungen der Kanzleien und in den Geschäftsführungen und Gesellschaftergremien der Familienunternehmen.

Auf der einen Seite entsteht ein regelrechter Wachstumstaumel. Hyperscaler kündigen Kapazitäten an, die mehr Strom verbrauchen werden als manche Großstadt. Start-up-Bewertungen vervielfachen sich allein auf Basis von KI-Roadmaps. In der Robotik sichern sich chinesische Anbieter immer größere Technologievorsprünge entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Auf der anderen Seite stellen dieselben Trends jahrzehntealte Geschäftsmodelle infrage, sobald „Hardware-lastig" plötzlich als Synonym für „träg" gilt.

Und doch: Deutschland hat noch zwei entscheidende Trümpfe in der Hand – Kapitalausstattung und Ingenieurskompetenz. Die Bilanzen vieler Mittelständler sind solide, und der Staat kann sich fiskalische Anschubprogramme leisten. Was fehlt, ist Klarheit: ein verlässlicher regulatorischer Rahmen für KI-Anwendungen, beschleunigte Genehmigungsverfahren für neue Fabriken und Anreize für private Infrastruktur-Investoren. Solange die Spielregeln schwammig bleiben, wandelt sich Liquidität zu Liquidationsrisiko. Die jüngste Welle großer Insolvenzverfahren zeigt: Wenn Unsicherheit länger währt als die Eigenkapitalreserven, entscheidet irgendwann der Insolvenzverwalter über den Unternehmensverkauf – nicht mehr der Unternehmer.

Unser Sanierungsbarometer misst deshalb nicht nur die Temperatur des Kreditmarkts, sondern auch den Puls dieser Transformationsphase. Banken und Anwälte teilen ihre Einschätzung zu Branchenrisiken auch vor dem Hintergrund vieler stiller Rettungen hinter den Kulissen.

Lassen Sie uns die Ergebnisse als Kompass verstehen: Sie weisen auf Gefahrenzonen hin, aber auch auf neue Routen zu profitablem Wachstum. Entscheidend wird sein, die finanzielle Mittel mit entschlossenem regulatorischem Handeln und mutigem Unternehmergeist zu koppeln. Dann wird aus dem scheinbaren Gegensatz von Niedergang und Wachstumseuphorie eine doppelte Chance – für Innovation und Industrie.

Wir wünschen eine anregende Lektüre

München, im Juli 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, auf der Suche nach dem rettenden Ufer	15
2.2	Maschinen- und Anlagenbauer: Zeit, die Segel richtig zu setzen	17
2.3	Bauindustrie 2025: Zwischen politischer Hoffnung und realwirtschaftlicher Stagnation	19
3	Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen	21
3.1	Professionelle Liquiditätsplanung – Handlungsspielräume kennen und nutzen	23
3.2	Finanzierungsarchitektur – die Instrumente einer belastbaren Finanzierung	25
3.3	Strategische Restrukturierung – die Neuausrichtung des Geschäftsmodells	27
3.4	Die wertvollste Ressource des Mittelstands: die Mitarbeitenden	29
3.5	Interim Management durch die Management Link GmbH	31
3.6	CRO-Profil: Ralph Wiegand stellt sich vor	32
Unsere Ansprech- und Netzwerkpartner		33

Management Summary

Management Summary

Die Ergebnisse unseres Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers für das zweite Quartal zeigen leider weiterhin keine signifikanten Verbesserungen gegenüber dem ersten Quartal. Im Krisenfokus stehen auch weiterhin Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, sowie die Immobilien- und Projektentwickler. Parallel dazu rückt die Bau- und Bauzuliefererbranche stärker in den Sanierungsfokus – eine Resultante aus der anhaltenden Schwäche im Immobiliensektor.

Die wirtschaftliche Entwicklung war auch im zweiten Quartal insbesondere von politscher Unsicherheiten geprägt. Insbesondere die geopolitischen Entscheidungen hinsichtlich des Welthandels von Seiten der US-Regierung sind aktuell unkalkulierbar.

Dennoch sehen die Experten – im Gegensatz zum ersten Quartal – Managementfehler als Hauptkrisenursache. Der Nachfragrückgang wurde auf den zweiten Platz verdrängt, während das „überholte Geschäftsmodell" auch weiterhin auf Platz 3 liegt.

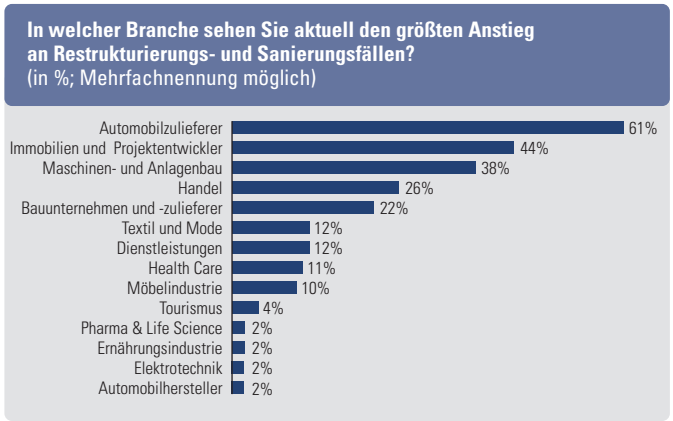


Abb. 1: Aktuelle Bewertung der Risikobranchen

Abb. 2: Aktuelle Einschätzung zu Krisenursachen

Dies zeigt aber auch, dass die Krisenunternehmen „Hausaufgaben zu machen haben" die nicht durch externe Faktoren beeinflusst werden. Die rollierende Neuausrichtung des Geschäftsmodells gehört zum Grundhandwerk eines Unternehmers.

Die Experten sind sich allerdings auch einig, dass die Krisenerfahrung auf der Entscheidungsebene weiterhin unzureichend ist. Die Entscheider können oftmals „Krise" nicht, weil sie es noch nicht erlebt haben – Inflation und Zinsen werden als „Risiko" beschrieben – zur Jahrtausendwende war es normal.

Abb. 3: Aktuelle Einschätzung zur „Krisenerfahrung" der Entscheidungsträger

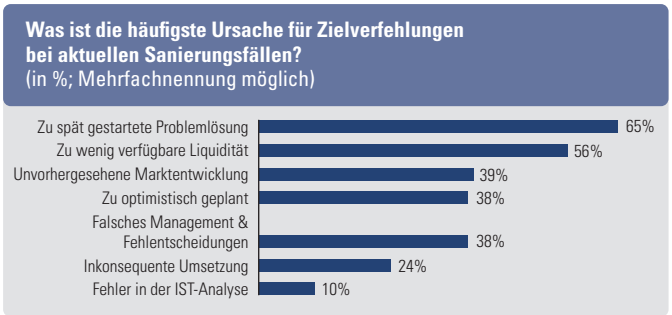


Abb. 4: Aktuelle Einschätzung zu Ursachen für Zielverfehlungen

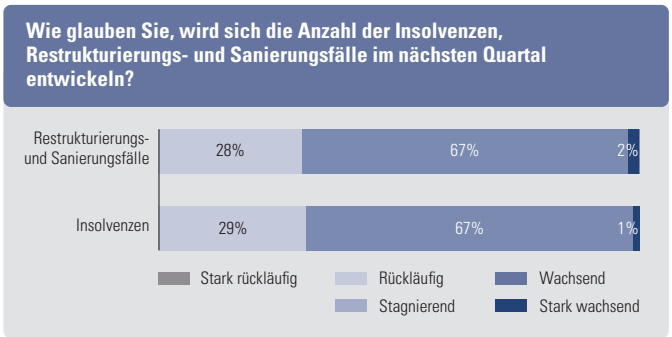


Abb. 5: Ausblick auf die Entwicklung in Q3

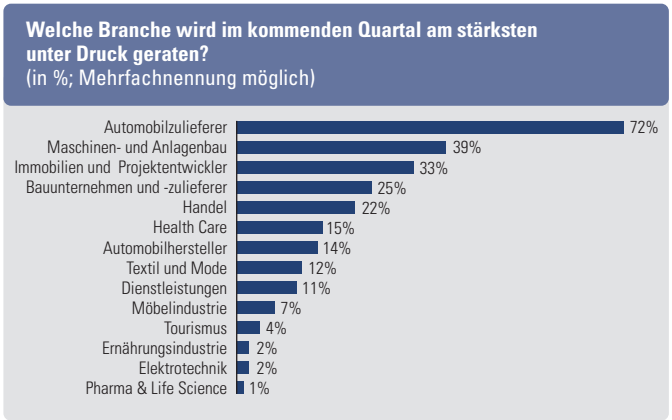


Abb. 6: Ausblick auf die „Krisenbranchen" in Q3

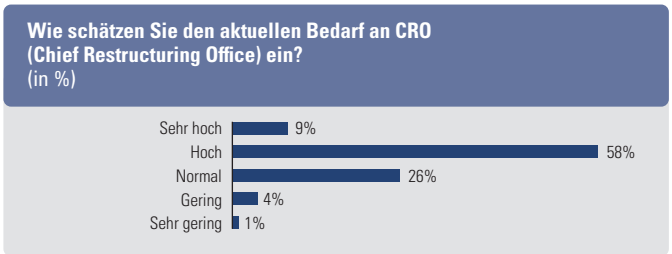


Abb. 7: Aktuelle Einschätzung zum CRO Bedarf

Die Unerfahrenheit führt in der Konsequenz auch dazu, dass Maßnahmen zu spät eingeleitet werden. Oftmals agieren Unternehmen nach dem Motto „Das wird schon" – das ist in der aktuellen Wetterlage leider fatal.

Und die Wettervorhersage bleibt durchwachsen. Die Experten gehen davon aus, dass die Talsohle noch nicht erreicht ist und die Anzahl an Sanierungs- und Restrukturierungsfällen weiter steigen wird. Doch es ist nicht die Zeit den Kopf in den Sand zu stecken – Krisen führen auch dazu, dass man Dinge anstoßen kann, die in „Gutenzeiten" verschont wurden – Nutzen wir also die Krise zur nachhaltigen Verbesserung.

Um die aktuelle wirtschaftliche Lage zu meistern, lassen sich folgende Handlungsfelder für proaktives Handeln empfehlen:

- **Professionelles Liquiditätsmanagement:** Die Einführung einer professionellen Liquiditätssteuerung im Unternehmen ist unabhängig von der Ausgangslage im Unternehmen unumgänglich. Die Liquidität bestimmt den Handlungsspielraum, die Dokumentation selbiger die Haftungsrisiken der Organe. Sofortiges Handeln ist nicht nur ein Wunsch der Berater, sondern eine Vorschrift des Gesetzgebers.

- **Finanzierungsarchitektur – Die Instrumente einer belastbaren Finanzierung:** Die aktuelle wirtschaftliche Lage führt zu einem Finanzierungsdruck auf Unternehmen verschiedener Branchen. Dabei geht es nicht nur um die reine Liquiditätssicherung, sondern um die Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Finanzierungsstrategie, die neben der Liquidität auch Bereiche wie bspw. Investitionen und Wachstumsfinanzierung – die Finanzierungsarchitektur muss mit der Unternehmensstrategie synchronisiert werden.

- **Strategische Restrukturierung – Die Neuausrichtung des Geschäftsmodells:** Viele Unternehmen sind weiterhin „produktorientiert" – die Marktperspektive folgt nachgelagert. Dies führt dazu, dass Geschäftsmodelle nicht mehr zu den Marktanforderungen passen und deshalb überaltern. Idealerweise führt ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu einem überdurchschnittlichen Gewinn – dies kann nur durch eine regelmäßige Neuausrichtung dauerhaft sichergestellt werden.

- **Die wertvollste Ressource des Mittelstands:** Die Mitarbeitenden – nicht erst in Krisenzeiten ist der Mitarbeitende in einem Unternehmen die wertvollste Ressource des Unternehmens. Da es in Krisenzeiten oft zu einer Allokation der Unternehmens-Ressourcen kommt, ist eine professionelle, wertschätzende und zukunftsgerichtete Kommunikation mit den Mitarbeitenden essenziell – auch bei unpopulären Entscheidungen steht die Klarheit im Mittelpunkt.

Wir sind gespannt auf die nächste Ausgabe des Sanierungs- und Restrukturierungsbarometers im Oktober 2025 – dann werden wir sehen, ob sich die aktuelle Einschätzung zum 3. Quartal bestätigt oder es doch zu einer positiven Wendung kommt.

1 Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers

1.1 Teilnehmer und Vorgehen der Befragung

Nachdem wir im ersten Quartal 2025 damit begonnen haben, den Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer zu erheben, haben wir auch im zweiten Quartal Experten von Kreditinstituten und Anwaltskanzleien um eine aktuelle Einschätzung der Entwicklung und Trends im Markt befragt. Damit wir langfristig vergleichbare Ergebnisse erzielen, wurden die gleichen Fragen wie im ersten Quartal gestellt und die Zielgruppe unverändert gelassen.

Im Rahmen der aktuellen Erhebung im zweiten Quartal 2025 haben insgesamt 171 Top-Experten aus Deutschland und Österreich an der Befragung teilgenommen. Dabei dominieren auch in diesem Quartal die Experten aus dem Kreis der Kreditinstitute, hier haben 136 Experten ihre Meinung geäußert. Aus dem Kreis der Anwaltskanzleien kamen insgesamt 31 Expertenmeinung sowie 4 sonstige Experten. Den Experten wurden auch dieses Mal insgesamt 14 Fragen zur aktuellen Entwicklung von Restrukturierungs- und Sanierungsfällen gestellt.

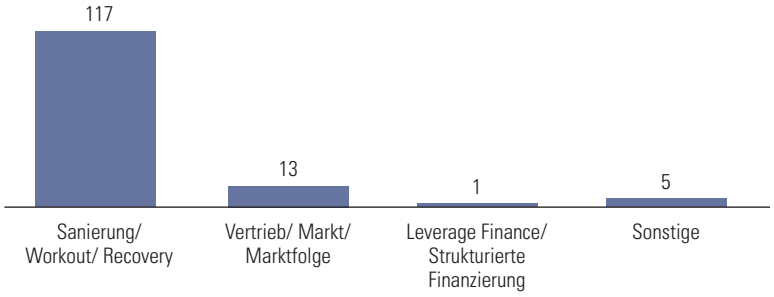


Abb. 8: Verteilung der teilnehmenden Fachbereiche innerhalb der Kreditinstitute

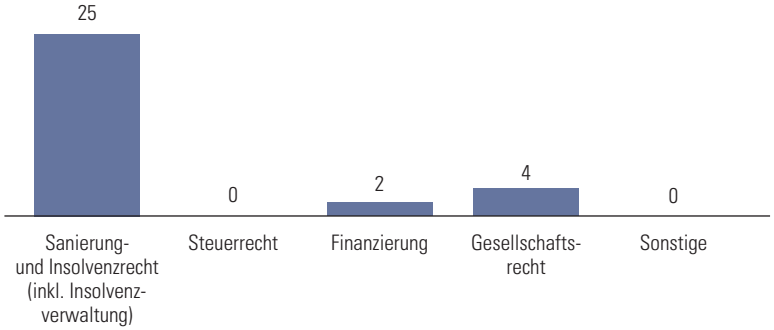


Abb. 9: Verteilung der teilnehmenden Fachbereiche innerhalb der Kanzleien

Die 136 Experten aus den Kreditinstituten sind überwiegend (117 Personen) im Bereich „Sanierung, Workout, Recovery“ tätig. Zudem nahmen 13 Experten aus dem Bereich „Vertrieb, Markt, Marktfolge“, 1 Experte aus dem Bereich „Leverage Finance, strukturierte Finanzierung“ und 5 Experten aus sonstigen Fachbereichen an der Befragung teil.

Von den 31 Experten aus Anwaltskanzleien sind 25 Personen im Bereich „Sanierungs- und Insolvenzrecht (inkl. Insolvenzverwaltung)“ tätig. 2 Experten kommen aus dem Fachbereich der „Finanzierung“ und 4 Experte aus dem „Gesellschaftsrecht“.

1.2 Status quo: Betroffene Unternehmen & Branchen

Im zweiten Quartal 2025 waren nur noch 48% der Experten der Meinung, dass die Anzahl an Restrukturierungs- und Sanierungsfälle zugenommen hat – im ersten Quartal waren es noch 68%. Somit scheint nach Einschätzung der Experten hier eine gewisse „Abkühlung“ stattzufinden – was nicht bedeutet, dass die Anzahl der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle rückläufig wäre. Der Einfluss von multidimensionalen Risikofaktoren mit einem Mix aus wirtschaftlichen, handels- und geopolitischen Faktoren bleibt weiterhin beherrschend und erzeugt einen hohen Bedarf an Restrukturierung.

Betrachtet man die Größenklassen der Unternehmen, bei denen im zweiten 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. 14% der Experten sehen einen Anstieg bei Unternehmen zwischen 25 und 50 Mio. € Umsatz, 15% bei Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 100 Mio. €, 10% bei Unternehmen in der Umsatzklasse 100 - 250 Mio. € und lediglich 6% 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. Im Vergleich zum ersten Quartal gibt es somit hinsichtlich der Größenklassen keine Verschiebungen.

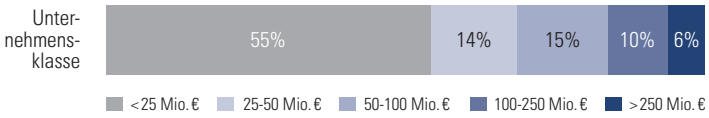


Abb. 10: Bei welchen Unternehmensklassen steigt die Anzahl an Sanierungsfällen deutlich?

Die Entwicklung nach Unternehmensarten ist ebenfalls fast unverändert gegenüber dem ersten Quartal 2025: Familienunternehmen stehen nach Einschätzung der Experten aktuell mit 75% für den größten Anstieg der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle. Einzelunternehmen stehen für 13% der Befragten im Fokus, während Unternehmen in der Hand von Private Equity Firmen (10%) und Großkonzerne (2%) 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. Vor diesem Hintergrund ist die Erkenntnis der Experten nicht verwunderlich, zeigt aber auch den deutlichen Handlungsbedarf, um das Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu stützen.

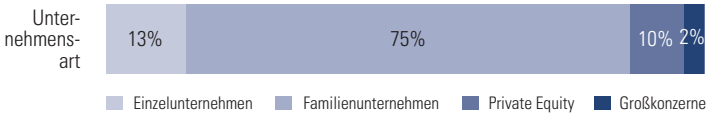


Abb. 11: Bei welcher Unternehmensart steigt die Anzahl an Sanierungsfällen deutlich?

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.

Auf Platz 1 liegen auch im zweiten Quartal 2025 die Automobilzulieferer – im Q2 reflektiert die Umfrage auch die Einflüsse der amerikanischen Zollpolitik – diese hat allerdings im Vergleich zum Q1 keinen signifikanten Einfluss bzgl. einer Branchenverschiebung oder einer „Verschlechterung" einzelner Branchen. 61% der Befragten sehen den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen im Bereich der Automobilzulieferer.

Auf Platz 2 finden sich Immobilien- und Projektentwickler wieder. 44% der Befragten sehen in dieser Branche einen sehr hohen Restrukturierungs- und Sanierungsbedarf der sich durch die steigende Anzahl der Fälle im zweiten Quartal belegen lässt.

Den Platz 3 nimmt der Maschinen- und Anlagenbau ein. 38% 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 (beispielsweise Automobilzulieferer).

Auf den Plätze 4 und 5 folgen – bereits mit einem deutlichen Abstand – der Handel sowie Bauunternehmen und Bauzulieferer. Hier kam es zu einer Positionsverschiebung gegenüber dem ersten Quartal.

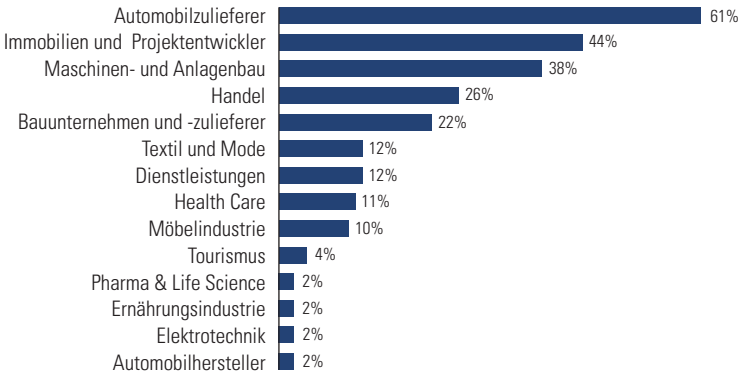


Abb. 12: In welchen Branchen sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

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.

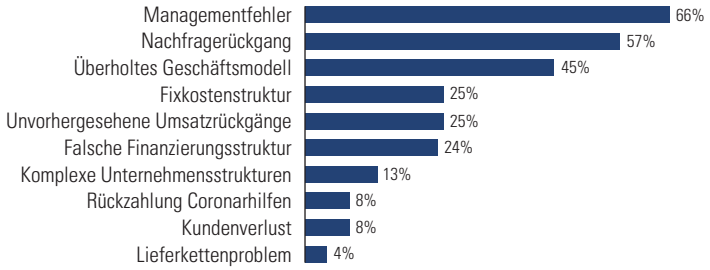


Abb. 13: Was sind die häufigsten Krisenursachen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Im Vergleich zum ersten Quartal zeigt sich hier eine deutliche Verschiebung. Während im ersten Quartal noch der Nachfragerückgang auf Platz 1 stand – dicht gefolgt von Managementfehlern – sind im Q2 die Managementfehler mit deutlichem Abstand auf Platz 1 gerutscht. 66% der Befragten geben Managementfehler als Krisenursache Nr. 1 an. Somit liegt eine interne Krisenursache auf Platz 1 – der Nachfragerückgang als externer Treiber belegt Platz 2 mit 57%. Ein weiterer interner Krisentreiber – das überholte Geschäftsmodell – belegt wie schon im Q1 den dritten Platz.

Die Ergebnisse des Q2 zeigen, dass die Krisenunternehmen ausreichend Stellhebel haben, um der Krise Herr zu werden. Denn auch der Nachfragerückgang kann, durch eine strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells und einer konsequenten Ausrichtung auf den Kunden, aktiv beseitigt werden.

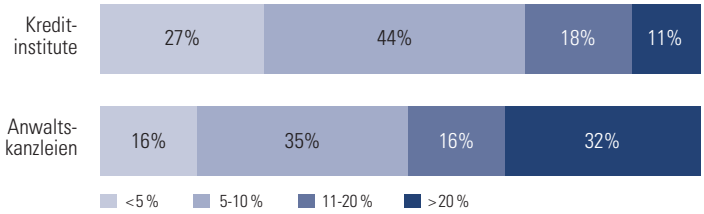


Abb. 14: Wieviel Prozent der Sanierungsfälle konnten in den letzten 12 Monaten die Sanierung erfolgreich abschließen?

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. Dieses Bild ist i.W. unverändert gegenüber dem ersten Quartal 2025.

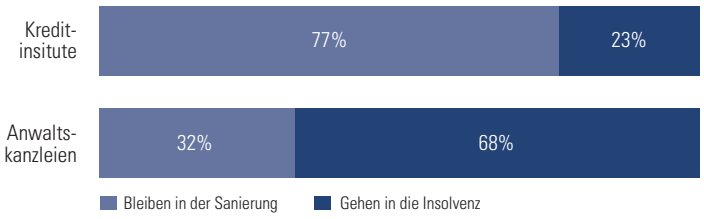


Abb. 15: Was passiert mit den übrigen Fällen, die nicht erfolgreich saniert werden können?

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 77% der Fälle in der Sanierungsabteilung bleiben und somit der Sanierung mehr Zeit eingeräumt wird. Sie sehen lediglich 23% der Fälle in die Insolvenz übergehen.

Bei Anwaltskanzleien ist die Einschätzung eine deutlich andere – hier werden nur 32% der Fälle weiterhin in der außergerichtlichen Sanierung gehalten, während 68% 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. Damit wird auch hier die Einschätzung aus dem ersten Quartal bestätigt. Denn 65% 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 im Unternehmen erreicht wurde. Die Erkenntnis, dass eine „weiter so" 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.

Auf Platz 2 der Ursachen für Planverfehlungen in der Sanierung liegt nach Meinung von 56% 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.

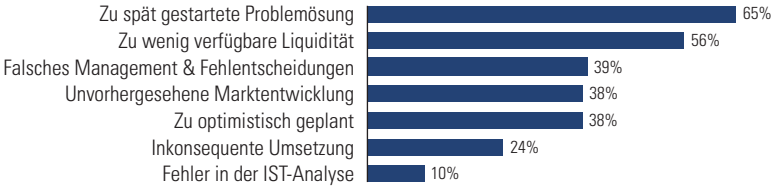


Abb. 16: Was ist die häufigste Ursache für Zielverfehlung bei aktuellen Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Auf Platz 3 liegt im Q2 die „unvorhergesehene Marktentwicklung". Hier geben 39% der Befragten an, dass dies zu Planverfehlungen in der Sanierung führt. Dies lässt sich zum Teil auch auf Unerfahrenheit mit den aktuellen Risikofaktoren zurückführen und zeigt, dass ein Krisenfrühwarnsystem unerlässlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung sein sollte.

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 Paragraf 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.

Vor diesem Hintergrund wurden – auch im Q2- die Experten danach gefragt, ob Unternehmen aktuell über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme verfügen. Die Antwort ist noch eindeutiger als im Q1 – 92% der Experten haben diese Frage mit „Nein" beantwortet. Lediglich 8% der Experten sind der Meinung, dass die Krisenfrühwarnsysteme ausreichend in Unternehmen etabliert sind.

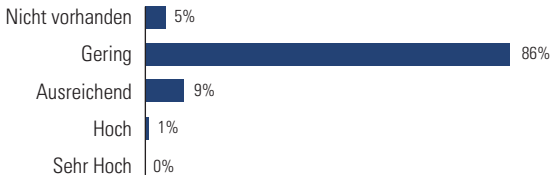


Abb. 17: Wie schätzen Sie die „Krisenerfahrung" in der Unternehmensführung ein?

Fragt man nach der „Krisenerfahrung" im Management, bestätigt sich die Aussage, dass die meisten Geschäftsleiter nicht über ausreichend Krisenerfahrung verfügen. 5% der Befragten gaben an, dass Krisenerfahrung im Management nicht vorhanden ist. 86% sehen die Erfahrung als „gering" an. Lediglich 9% der Experten sind der Meinung, dass ausreichend „Krisenerfahrung" vorhanden ist und 1% der Befragten sind der Auffassung, dass die Erfahrung 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. 67% der Experten geben die Einschätzung hinsichtlich des Bedarfs an CROs mit „hoch" bis „sehr hoch" an.

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

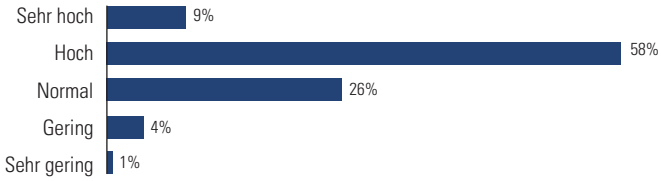


Abb. 18: Wie schätzen Sie den aktuellen Bedarf an CRO (Chief Restructuring Office) ein?

neuen CROs oder weniger bekannten CROs ebenfalls eine Chance geben. Unser Tochterunternehmen Management Link zeichnet sich hierbei zum einen durch ein eindeutiges Qualitätsversprechen und zum anderen durch ein „Mentorenprogramm" aus, dass in Sanierungsfällen von Marktteilnehmern zum Einsatz kommen kann.

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 67% davon ausgehen, dass die Anzahl der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle wachsen wird. Allerdings ist ein deutlicher positiv Trend gegenüber dem Q1 zu erkennen, wo diese Auffassung noch von 80% der Experten geteilt wurde. Lediglich 2% sind noch der Meinung, dass die Fälle stark steigen werden – im Q1 waren es noch 10,5 %. 28% der Befragten gehen davon aus, dass das aktuelle Niveau beibehalten wird – diese Auffassung haben im Q1 nur 9,5% der Befragten vertreten.

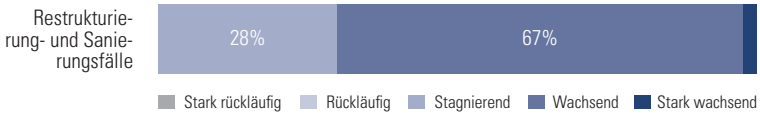


Abb. 19: Wie glauben Sie, wird sich die Anzahl von Restrukturierungs- und Sanierungsfällen im nächsten Quartal entwickeln?

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

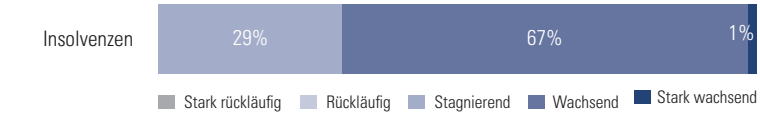


Abb. 20: Wie glauben Sie, wird sich die Anzahl von Insolvenzen im nächsten Quartal entwickeln?

Auch hier sind sich die Experten einig, dass die Anzahl der Fälle weiter steigen wird. 67% der Befragten gaben an, dass die Anzahl „wachsend" sein wird. Allerdings gehen nur 1% der Befragten von einem deutlichen Anstieg aus. 29% sehen das aktuelle Niveau auch im kommenden Quartal als stagnierend an.

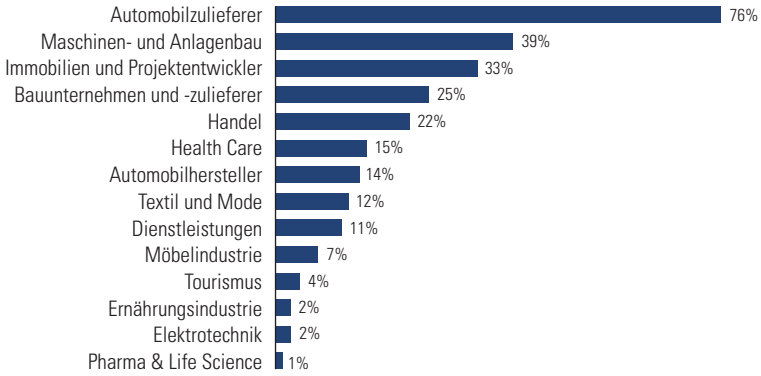


Abb. 21: In welcher Branche sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

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 – 72% der Experten sehen diese Branche als Krisenbranche an. Rückt der Maschinen- und Anlagenbau von Platz 2 vor. Während im aktuellen Quartal noch 38% der Experten der Meinung sind, dass diese Branche in der Krise ist, so glauben 39% 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.

„Immobilien und Projektentwickler“ rutschen von Platz 2 auf Platz 3 ab. Während im aktuellen Quartal 44% 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 25% 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.

Das Krisenrisiko im „Handel“ sinkt nach Einschätzung der Experten im kommenden Quartal. 22% der Experten sehen Handelsunternehmen im kommenden Quartal unter Druck – während aktuell noch 26% der Experten den Handel als „Krisenbranche“ einschätzen. Auch gegenüber dem ersten Quartal ist hier die Einschätzung deutlich rückläufig.

Wir werden im Rahmen der nächsten Befragung, die Ende Juli 2025 startet sehen, ob dieser Ausblick zutreffend war oder nicht. Zudem bleibt es weiter spannend, inwieweit die aktuelle geo- und wirtschaftspolitische Lage als Krisentreiber fungiert.

Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen aktiven Teilnehmern der Befragung.

2 Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus

Das Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer zum zweiten Quartal 2025 macht deutlich, dass insbesondere die Automobilzulieferer und der Maschinen- und Anlagenbau vor großen Herausforderungen stehen. Zudem ist auch die Immobilienbranche weiterhin unter Druck, was zu einer zunehmenden Gefahr für die Bau- und Bauzuliefererindustrie führt, welche wir hier ebenfalls im Detail beleuchten.

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, auf der Suche nach dem rettenden Ufer

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. Gleichzeitig mehren sich erste Signale einer vorsichtigen Stagnation im Exportgeschäft und der OEM-Margen – bei anhaltend hohem Anpassungsbedarf entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Chinesische Anbieter intensivieren Marktzugang in Europa

Der Wettbewerbsdruck durch chinesische Anbieter nimmt weiter zu und wirkt sich spürbar auf Auslastung und Absatzmärkte europäischer Zulieferer aus. Seit 2018 haben chinesische Unternehmen über 40 europäische Zulieferer ganz oder teilweise übernommen – darunter Grammer und Pirelli – und sich so schnellen Zugang zu Technologie, Produktions-Knowhow und Kundenbeziehungen gesichert. Parallel bauen chinesische Zulieferer ihre Präsenz in Europa aus: Zwischen 2024 und 2026 sind 17 neue Werke geplant. Auch OEMs wie BYD und Chery errichten eigene Produktionsstätten und bevorzugen dabei bereits bekannte chinesische Zulieferer, um ihre vertikal integrierten Lieferketten zu stärken. Mit niedrigeren Kosten (u. a. –20% bei Batterie- und Antriebskomponenten) und verkürzten Entwicklungszyklen (24–30 Monate vs. 42–63 Monate in Europa) erhöhen sie den Marktdruck weiter. BYD steigerte im ersten Halbjahr 2025 seinen Marktanteil in Europa um 294% (Markt und Mittelstand, Juli 2025).

Externe Schocks: Zölle, Politik, Standortkosten

Künftig verlangen die USA einen Basiszollsatz von 15 Prozent (anstatt 27,5%) auf die allermeisten Einfuhren aus der EU, darunter auch auf Autos. Brüssel wiederum will die Zölle für US-Autos von aktuell zehn Prozent senken. Man habe sich bereits auf einen Satz von 2,5 Prozent verständigt und sei „bereit, auf null Prozent herunterzugehen", erklärte eine hochrangige EU-Beamtin. Entscheidend wird nun sein, wie die Vereinbarung konkret ausgestaltet sein wird und wie verlässlich sie ist. Klar ist aber auch: Der Zollsatz der USA in Höhe von 15 Prozent auch für automobile Produkte wird die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie jährlich Milliarden kosten und belastet sie inmitten der Transformation – wie VDA-Präsidentin Hildegard Müller den neusten Deal kommentiert.

Die Bundesregierung hat mit dem „Investitionsbooster" steuerliche Entlastungen beschlossen: Dazu zählen verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten, eine stufenweise Körperschaftsteuerreduktion sowie ein Zielsteuersatz von 25% bis 2032, der stufenweise gesenkt werden soll. Die Förderung für E-Fahrzeuge im gewerblichen Bereich sowie für Forschung und Entwicklung wird ausgeweitet. Im gleichen Zeitraum sind die Neuzulassungen um 13,8% zurückgegangen (Markt und Mittelstand, Juli 2025). Es bleibt abzuwarten, wie die Maßnahmen der Bundesregierung sich auf den Markt auswirken.

Diversifikation in der Automobilzulieferindustrie – notwendig, aber kein Selbstläufer

Angesichts der massiven Herausforderungen suchen immer mehr Automobilzulieferer nach neuen Wegen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Derzeit verfolgen 89% der Unternehmen Diversifikationsstrategien durch neue Geschäftsmodelle und Produkte, beispielsweise in Bereichen wie MedTech, Robotics oder Verteidigung. Doch der Ausbau neuer Aktivitäten verlangt klare Prioritäten, strukturierte Entscheidungsprozesse und technologisch – woran viele Automo-

tives in der Umsetzung bislang scheitern. Auch innerhalb des Automobilsegments ist gezielte Transformation nötig, um neue Umsatzquellen systematisch zu erschließen.

Umsatzentwicklung und vorsichtige Stabilisierung

Nach einem Umsatzrückgang von 3% im Jahr 2024 sowie durchschnittlichen Einbußen von 8% bei Zulieferern (Statistisches Bundesamt, März 2025) zeigen sich 2025 leichte Erholungstendenzen. Die EBIT-Margen der großen OEMs bewegen sich derzeit im angestrebten Zielbereich – wobei durch aktuelle Gewinnwarnungen von VW, Audi und Mercedes Skepsis geschührt wird. Branchenanalysten werten dies als vorsichtige Erholung nach einem margenschwachen Vorjahr (Reuters, Juli 2025). In der ersten Hälfte des Jahres gab es auch die ersten positiven Signale für die Automobilindustrie: Die Ausfuhr von Elektrofahrzeugen stieg im ersten Halbjahr aber um 25,3%, auch die Inlandsproduktion zog leicht an (Destatis, Juli 2025). Angesichts bevorstehender Zölle bleibt jedoch offen, wie belastbar diese Entwicklung ist.

Insolvenzen bleiben auf hohem Niveau

Im ersten Halbjahr 2025 wurden in Deutschland rund 11.900 Unternehmensinsolvenzen registriert – der höchste Stand seit über zehn Jahren (Creditreform, Juni 2025). Die Automobilzulieferindustrie ist weiterhin überdurchschnittlich betroffen. Besonders mittelständische Betriebe sehen sich mit anhaltendem Liquiditätsdruck, eingeschränkter Kostenflexibilität und teils unveränderten Strukturen konfrontiert. Infolge begrenzter finanzieller Spielräume werden Investitionen in Innovation, Digitalisierung und technologische Weiterentwicklung teilweise zurückgestellt. Dies kann sich mittel- bis langfristig auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Erhalt von Fachwissen innerhalb der Branche auswirken.

Konsolidierung gewinnt weiterhin an Dynamik

Die Konsolidierungsdynamik bleibt hoch. Kooperationen, Beteiligungsmodelle und Übernahmen gewinnen weiter an Relevanz – sowohl zur Risikostreuung als auch zur Bündelung von Entwicklungsressourcen. 76% der Zulieferer bewerten strategische Partnerschaften als zentralen Hebel zur Bewältigung aktueller Herausforderungen. Zugleich steigt das Engagement internationaler Investoren – insbesondere bei technologieorientierten Mittelständlern mit klarer Spezialisierung. Neben der Strukturveränderung sind auch schnellere Entwicklungszyklen, anpassungsfähige digitale Prozesse und Innovationen im Segment Elektromobilität essenziell, um international konkurrenzfähig zu bleiben (Creditreform, Juni 2025).

Fazit: Navigieren in herausfordernden Zeiten

Die Automobilzulieferindustrie befindet sich im Spannungsfeld aus Strukturwandel, geopolitischer Unsicherheit und verändertem Wettbewerbsumfeld. Volatile Margen der OEMs, hohe Abhängigkeiten und Investitionszurückhaltung belasten vor allem mittelständische Anbieter. Gleichzeitig entstehen neue Chancen, etwa durch die Internationalisierung, digitale Geschäftsmodelle und Kooperationen. Wer bestehen will, muss konsequent restrukturieren, Innovation gezielt vorantreiben und Geschäftsmodelle kritisch prüfen. Für Investoren, Finanzierer und Entscheider stellt sich die Frage: Wer hat operative Substanz – und wer verliert sich im Strukturbruch?

2.2 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). Zu Jahresbeginn zeigten sich noch weniger als die Hälfte der Unternehmen optimistisch (VDMA 2025b). Die Nachfrage lag deutlich unter der Nachfrage des Vorjahres. Die ausländische Nachfrage fiel am Anfang des Jahres noch 5% geringer aus als im Vorjahr und die inländische Nachfrage war 13% geringer als im Vorjahr (Reuters 2025a). Jedoch kam es im Laufe des ersten Halbjahres 2025 zu einer überraschenden Erholung: Im Mai stiegen die Aufträge um 9%, getrieben von einer starken Auslandsnachfrage (+12%), während das Wachstum im Inland verhaltener ausfiel (Handelsblatt 2025).

Branchenverflechtungen und steigender Konkurrenzdruck aus China belasten Nachfrage

Das Umsatzplus im Maschinen- und Anlagenbau im ersten Halbjahr 2025 ist auch auf die enge Verflechtung mit Schlüsselindustrien wie der Automobilbranche zurückzuführen, die derzeit erste Umsatzzuwächse verzeichnet (Reuters 2025b). Dennoch bleibt die Nachfrage nach deutschen E-Fahrzeugen verhalten, was sich über die Lieferkette bis in den Maschinenbau auswirkt. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck durch chinesische Anbieter, die technologisch aufholen – sowohl im Know-how als auch in der Qualität. Laut dem VDMA-Präsidenten nutzen sie dabei wettbewerbsverzerrende Maßnahmen, indem sie EU-Vorgaben missachten und eigene Normen durchsetzen wollen (Welt 2025).

Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, muss die Branche ihre Innovationskraft stärken, internationale Entwicklungen strategisch einbeziehen (FAZ 2025) und auf politische Unterstützung setzen. Insbesondere beim Schutz des europäischen Marktes vor unlauteren Praktiken.

Neue Bundesregierung setzt erste wirtschaftspolitische Signale

Deutschlands Standortprobleme sind größtenteils hausgemacht und nicht kurzfristig zu beheben. Im IMD-Ranking rutscht das Land auf Platz 24 von 67 ab (VDMA 2025a). Hohe Energiepreise, überdurchschnittliche Steuerbelastung, Bürokratie und ein Investitionsstau bremsen die Wettbewerbsfähigkeit. Politische Versäumnisse der vergangenen Jahre – etwa fehlende Investitionsanreize und ausbleibende Reformen – haben die Lage verschärft. Die neue Bundesregierung unter Friedrich Merz zeigt nun erste Bereitschaft zur Kurskorrektur: Ein steuerliches Entlastungspaket soll Investitionen fördern und die Konjunktur beleben (Reuters 2025b). Ob diese Maßnahmen greifen, wird sich jedoch erst im weiteren Jahresverlauf zeigen.

Zölle und internationale Marktunsicherheiten als Hindernis, doch man blickt mit vorsichtigem Optimismus in die 2. Jahreshälfte

Durch die starke Exportorientierung ist das Wachstum im Maschinen- und Anlagenbau eng mit der Weltwirtschaft verknüpft. Zwar belasten Donald Trumps zollpolitische Ankündigungen die Absatzerwartungen der Unternehmer – diese sanken laut VDMA von 42% auf 35% (VDMA 2025b), dennoch deutet das Auftragsplus von 9% im Mai auf vorsichtigen Optimismus hin. Experten setzen große Hoffnungen auf eine baldige Einigung im Zollkonflikt zwischen der EU und den USA. Doch die Unberechenbarkeit der US-Handelspolitik sowie mögliche Gegenreaktionen anderer Länder erschweren weiterhin eine verlässliche Planung. Angesichts dessen sehen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre Standort- und Lieferkettenstrategien neu auszurichten, zumal allein die USA für 12,6% der Branchenwertschöpfung stehen (Destatis 2024).

Folgen für die Branche

In den ersten sechs Monaten dieses Geschäftsjahres gab es die höchste Anzahl an Unternehmensinsolvenzen seit 2015, ganze 11.900 in Summe (Wirtschaftswoche Juni 2025). Das sind 370 mehr als noch im ersten Halbjahr des Vorjahres. Einige dieser Insolvenzen fallen auch auf die Maschinen- und Anlagebauer zurück, doch das Wachstum der Insolvenzen ist insbe-

sondere auf die Dienstleistungsbranche zurückzuführen (ebd.). Die enge Verflechtung in den Lieferketten erhöht die Risiken, etwa durch Forderungsausfälle und steigende Zinskosten. Laut VDMA wollen 16% der Unternehmen Investitionen verschieben, während 50% – vor allem in Digitalisierung und Automatisierung – sie als Ausweg aus der Krise sehen (VDMA 2025b).

Trotz erster konjunktureller Erholung rechnen Maschinenbauer für 2025 verstärkt mit Kurzarbeit (Produktion 2025). Steigende Exportkosten und hoher Kostendruck belasten die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich. Der Innovationsvorsprung deutscher Unternehmen schrumpft – laut führenden CEOs ist China technologisch bereits auf Augenhöhe (FAZ 2025). Um international bestehen zu können, bleibt Innovation ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ausblick

Der Maschinen- und Anlagenbau steht weiterhin unter hohem Anpassungsdruck: Globale Unsicherheiten, ein schwieriger Standortrahmen und wachsende Konkurrenz aus China belasten die Branche spürbar. Zwar sorgen erste Konjunktursignale wie der Auftragsanstieg im Mai 2025 für verhaltenen Optimismus, doch strukturelle Probleme, etwa hohe Produktionskosten, Regulierungsaufwand und geopolitische Risiken, bleiben bestehen.

Erste wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Kurskorrektur sind angestoßen, ihr Effekt bleibt abzuwarten. Der internationale Wettbewerb verschärft sich, insbesondere durch Anbieter aus China, die sich laut dem VDMA nicht an europäische Spielregeln halten.

Auch wenn erste Anzeichen einer Erholung sichtbar sind, bleibt eine strategische Neuaufstellung unerlässlich. Wer investiert, kooperiert und innovationsorientiert handelt, kann trotz unsicherer Rahmenbedingungen Chancen nutzen. Ein nachhaltiger Aufschwung ist jedoch frühestens ab 2026 zu erwarten.

2.3 Bauindustrie 2025: Zwischen politischer Hoffnung und realwirtschaftlicher Stagnation

Dr. Stephan Hundertmark
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Oliver Markschläger
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die deutsche Bauwirtschaft befindet sich im Jahr 2025 in einer weiter angespannten Lage, die sich trotz einzelner positiver Signale nicht wesentlich entspannt hat. Zwar verzeichnen die Genehmigungszahlen im Frühjahr einen leichten Anstieg – im April etwa ein Plus von rund 5% im Vergleich zum Vorjahr – doch dieser Effekt relativiert sich bei näherer Betrachtung. Das Genehmigungsniveau bleibt insgesamt deutlich unter dem langfristigen Bedarf, und die Zahl tatsächlich realisierter Projekte hinkt weiterhin stark hinterher und es kann auch im fünften Jahr in Folge mit einem Umsatzrückgang gerechnet werden.

1. Finanzierungskrise als systemisches Risiko

Im Zentrum der Herausforderungen steht die Finanzierung. Vor allem Projektentwickler sind massiv unter Druck geraten. Viele Vorhaben, die unter den Zinsbedingungen der Jahre 2020–2022 wirtschaftlich tragfähig erschienen, lassen sich heute nicht mehr realisieren. Die Finanzierungskosten haben sich seitdem teilweise mehr als verdreifacht, gleichzeitig bleiben Bau- und Materialkosten sowie regulatorische Vorgaben auf hohem Niveau. Banken und institutionelle Kapitalgeber agieren vorsichtig, fordern höhere Eigenkapitalquoten und bewerten Cashflows konservativer. Als Folge davon geraten laufende Projekte ins Stocken, Neuentwicklungen bleiben aus oder werden verschoben. Ein wachsender Teil des Marktes steht somit faktisch unter „Projektstopp".

Besonders kritisch ist die Situation im wohnwirtschaftlichen Segment. Viele Entwickler haben Grundstücke zu hohen Preisen erworben und stehen nun vor der Herausforderung, diese nicht mehr refinanziert zu bekommen. Die Folge: Verkaufsversuche, Notverkäufe, Wertberichtigungen – und eine zunehmende Insolvenzdynamik bei kleineren wie mittleren Akteuren.

2. Genehmigungsdynamik ohne Bautätigkeit

Die Kluft zwischen Genehmigungen und Fertigstellungen wächst. Im Jahr 2024 wurden rund 216.000 Wohnungen genehmigt – rund 138.000 weniger als im Jahr 2022. Und noch gravierender: Nur etwa 252.000 Wohnungen wurden tatsächlich gebaut. Damit liegt die Fertigstellungsquote deutlich unter dem politisch gesetzten Ziel von 400.000 Wohnungen pro Jahr. Die Nachfrage bleibt hoch – insbesondere in urbanen Zentren –, doch der Markt reagiert nur träge.

Für 2025 rechnet der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) mit einem realen Umsatzrückgang von 2,5 % mit direkten Folgen für Handwerk, Hersteller und Zulieferer.

3. Infrastruktur bleibt Hoffnungsträger – aber gebremst

Im Infrastrukturbau zeigen sich zumindest stabile oder leicht steigende Investitionen – nicht zuletzt getrieben durch staatliche Sonderprogramme für Energie- und Verkehrswende. Allerdings bleibt auch hier die Umsetzung problematisch: Verzögerte Haushaltsfreigaben, Personalengpässe in Behörden und langwierige Genehmigungsprozesse bremsen die Realisierung.

Zwar sind im Tiefbau – etwa beim Glasfaserausbau, der Brückensanierung oder dem Ausbau des Bahnnetzes – viele Mittel eingeplant, doch sie fließen nur schleppend ab. Auch im öffentlichen Bau (z. B. Schulen, Verwaltungsgebäude, Krankenhäuser) stehen viele Projekte noch in frühen Planungsphasen.

Fazit: Kein konjunkturelles Tief, sondern ein strukturelles Problem

Die schwachen Ergebnisse bei Auftragseingängen, Umsatzentwicklungen und Fertigstellungszahlen spiegeln die Probleme der Bauwirtschaft 2025 wider, lassen sich jedoch nicht auf die Konjunktur oder hohe Zinsen alleine zurückführen. Es geht um

- ein ganzes System, das sich über Jahre selbst blockiert hat
- eine Finanzierungskultur, die auf billiges Geld gebaut war
- eine Regulatorik, die Umsetzung erschwert
- eine Wertschöpfungskette, die oft eher wie ein Flickenteppich aus Einzelgewerken und Einzelinteressen funktioniert.

Politische Maßnahmen wie der sogenannte „Bau-Turbo", staatliche Förderprogramme oder niedrigere Zinssätze können zwar kurzfristig Entlastung bringen – sie führen jedoch nicht zu den kurzfristig benötigten Neu-Investitionen und auch nicht zu einer nachhaltig gesteigerten Leistungsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die strategische Internationalisierung für Bauunternehmen und Zulieferer an Relevanz. Entscheidend ist, gezielt Märkte mit attraktivem Wachstumspotenzial zu identifizieren und den Markteintritt differenziert zu gestalten – angepasst an Segmente und lokale Rahmenbedingungen.

Während der Infrastrukturbereich dank politischer Priorisierung länderübergreifend Wachstumspotenzial bietet, zeigen sich im Hochbau – insbesondere im Wohnungsbau – starke regionale Unterschiede. Diese Unterschiede erfordern eine präzise Marktanalyse und eine flexible Markteintrittsstrategie.

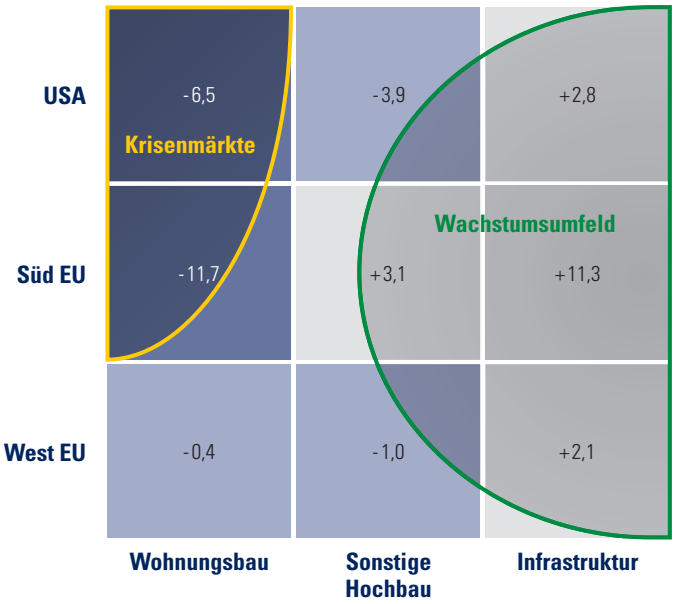


Abb. 22: Veränderung prognostizierter Bauinvestition 2025 ggü. Vorjahr (%)

Ein **segmentspezifisches und regional angepasstes Produktportfolio** ist unverzichtbar – sowohl für Bauunternehmen als auch für Zulieferer. Immer häufiger drängen Marktakteure mit klar definierten Produktlösungen in internationale Märkte und schaffen so Relevanz und Differenzierung.

Eine **kundenzentrierte und marktspezifische Internationalisierung** kann mit der richtigen Strategie nicht nur Wettbewerbsvorteile sichern, sondern auch neue Umsatzquellen erschließen – insbesondere, um konjunkturell bedingte Einbußen im Heimatmarkt abzufedern.

3 Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen

3. Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen

Die aktuelle Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds für 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 neuauszurichten.

Wir kommen aus einer Zeit der Hochkonjunktur, gefolgt von einer Sondersituation während der Coronapandemie, in der es staatliche Unterstützung in nie dagewesenen 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.

In 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 auswählte äußerst robuste Unternehmen gelten.

3.1 Professionelle Liquiditätsplanung – Handlungsspielräumen kennen und nutzen

Moritz Polk
Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Johannes Zubrod
Mitglied der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Liquiditätsmanagement: Transparenz schaffen, Zahlungsfähigkeit sichern und Organhaftung minimieren

Liquidität zählt zu den zentralen Ressourcen jedes Unternehmens. Sie sichert nicht nur die unmittelbare Zahlungsfähigkeit, sondern ermöglicht auch die operative Steuerung und strategische Weiterentwicklung. In diesem Sinne erfüllt das Liquiditätsmanagement eine zentrale Funktion für die wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Gerade in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten, volatiler Märkte und steigender externer Risiken gewinnt die Qualität der Liquiditätsplanung erheblich an Bedeutung. Eine strukturierte, rollierend aktualisierte Planung schafft nicht nur Transparenz über finanzielle Handlungsspielräume, sondern versetzt Unternehmen in die Lage, in kritischen Situationen aktiv zu agieren, anstatt lediglich zu reagieren.

Zugleich ist der Aufbau eines belastbaren Krisenfrühwarnsystems inzwischen gesetzlich gefordert. In Deutschland wie auch in Österreich gehört es zu den Pflichten der Geschäftsleitung, rechtzeitig Krisenindikatoren zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Die Liquiditätsplanung ist ein zentraler Bestandteil, insbesondere durch die Einbindung von Szenarioanalysen, Risikobewertungen und der Betrachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Zahlungsströme. Ein professionelles Liquiditätsmanagement trägt somit nicht nur zur operativen Sicherheit und Kapitalverwendung bei, sondern auch zur Absicherung der Leitungsorgane und zur Einhaltung gesetzlicher Anforderungen.

Operative Herausforderungen in der Praxis: Hoher Aufwand, begrenzte Aussagekraft

In der betrieblichen Realität vieler Unternehmen ist die Liquiditätsplanung nach wie vor stark von manuellen Prozessen geprägt. Sie erfolgt häufig noch manuell in Excel, mit hohem Aufwand, unregelmäßig und damit mit begrenzter Aktualität. Informationen aus offenen Posten, Bankständen und Planrechnungen werden in vielen Unternehmen noch manuell aufbereitet, zusammengeführt und abgestimmt und führen damit zu einem erheblichem Ressourcenaufwand.

Cash-Management und Liquiditätsplanung

Agicap ermöglicht das Sammeln und Analysieren von Finanzdaten aus diversen Quellen, die Erstellung von präzisen Liquididätsprognosen und personalisierten Finanzberichten sowie Dashboards, um die Überwachung Ihres Cashs und die darauf basierte Entscheidungsfindung zu erleichtern.

- Überblick über Ihr Cash
- 13-Wochen-Prognose
- Soll-Ist-Vergleiche
- Daten aus diversen Quellen (GuV, Budget, ERP-Systemen)
- Szenarien und Dashboards
- Debt Management
- Reporting

Abb. 24: Leistungsumfang einer professionellen Softwarelösung für Cash-Management und Liquiditätsplanung

Diese Vorgehensweise ist fehleranfällig und bietet nur begrenzte Prognosequalität. Zudem fließen oftmals nicht alle relevanten Faktoren in die Planung ein: Das Geschäftsmodell, Zahlungsziele, saisonale Effekte oder vertragliche Besonderheiten bleiben unberücksichtigt. Statt eines steuerungsfähigen Tools entsteht ein statisches Abbild der Vergangenheit, welches nicht für dynamische Entscheidungen geeignet ist. Der CFO steuert demzufolge leider häufig noch „auf Sicht", statt vorausschauend zu handeln.

Die Lösung: Effizienz und Entscheidungsqualität durch moderne Softwarelösungen steigern

Moderne Liquiditätsplanungen brauchen ein System, das Daten integriert, Prozesse automatisiert und eine umfassende Prognose auf verschiedenen Ebenen (Konzern, Geschäftsbereiche, Töchter, …) abbildet. Agicap wird diesen Anforderungen gerecht und bietet eine Plattform, die Bankkonten, Buchhaltungssysteme und relevante Zahlungsströme zentral zusammenführt und in Echtzeit analysiert. Die Voraussetzung ist eine saubere Datenbasis sowie ein grundlegendes Verständnis der vorliegenden Geschäftsmechanik und internen Prozesse.

Agicap unterstützt darüber hinaus die Erstellung rollierender Planungen mit verschiedenen Szenarien und stellt Abweichungsanalysen sowie Frühwarnindikatoren in Echtzeit bereit. So entsteht ein dynamisches, belastbares Steuerungsinstrument, das sowohl operative als auch strategische Entscheidungen substanziell unterstützt.

Von der Pflicht zur Chance

Liquiditätsplanung ist weit mehr als eine gesetzliche Pflicht oder ein reaktives Instrument zur Vermeidung von Engpässen. Richtig aufgesetzt, entwickelt sie sich zu einem integralen Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung. Sie schafft Transparenz, erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit und verbessert die Qualität unternehmerischer Entscheidungen.

Durch ein Krisenfrühwarnsystem, welches eine professionelle Liquiditätsplanung enthalten muss, wird sichergestellt, dass die Geschäftsleitung zu jedem Zeitpunkt den operativen Handlungsspielraum für strategische Entscheidungen kennt und dass man aktiv auf wirtschaftliche Entwicklungen durch geeignete und im Vorfeld definierte Maßnahmen agieren kann. Somit werden Überraschungsmomente reduziert und existenzbedrohende Entwicklungen frühzeitig abgewendet. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass aktuell Unternehmen noch nicht über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme verfügen. Es ist also höchste Zeit diese mit professionellen kaufmännischen Steuerungsinstrumenten aufzubauen.

Unternehmen, die ihre Liquidität professionell managen, sichern nicht nur ihre Existenz, sondern verschaffen sich finanzielle und strategische Handlungsspielräume – ein klarer Wettbewerbsvorteil in herausfordernden Zeiten.

3.2 Finanzierungsarchitektur – die Instrumente einer belastbaren Finanzierung

Doreen Laabs
Senior Managerin
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Volker Riedel
Managing Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des deutschen Mittelstands ist unbestritten. Doch in einer zunehmend komplexen Weltwirtschaft mit geopolitischen Unsicherheiten, digitalen Umbrüchen und wachsender Regulatorik steht auch der Mittelstand unter erhöhtem Finanzierungsdruck. In diesem Kontext wird die Gestaltung einer robusten und zugleich flexiblen Finanzierungsarchitektur zur zentralen Managementaufgabe. Entscheidend ist nicht nur die Höhe der Kapitalverfügbarkeit, sondern deren Qualität, Planbarkeit und strategische Einbettung. Wie muss die Finanzierungsarchitektur aussehen, und warum stellt der Konsortialkredit für viele Mittelständler die „Königsklasse" dar?

Vordenken statt Nachfinanzieren: Die neue Rolle der Finanzierungsstrategie

In der heutigen Unternehmensrealität darf die Finanzierungsstrategie nicht länger ein technischer Nebenstrang, sondern muss ein integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung sein. Sie beeinflusst maßgeblich, ob und wie ein Unternehmen seine langfristigen Ziele erreichen kann, sei es durch organisches Wachstum, strategische Zukäufe, Internationalisierung, digitale Transformation oder die Erfüllung wachsender ESG-Anforderungen. Die Kapitalstruktur, die Verfügbarkeit von Finanzierungsmitteln, die Flexibilität der Finanzierungsinstrumente und die Resilienz gegenüber externen Schocks sind zentrale Stellhebel für unternehmerische Handlungsfähigkeit. Vor allem in einem Umfeld, das von Volatilität, Zinswende, geopolitischen Verwerfungen und wachsender Regulierung geprägt ist, wird die Qualität der Finanzierungsstrategie zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Sie bestimmt nicht nur die Kosten des Kapitals, sondern auch die Geschwindigkeit, mit der strategische Initiativen umgesetzt werden können und damit letztlich die Positionierung am Markt. Unternehmen, die Finanzierung weiterhin nur als operatives Tagesgeschäft oder isolierte Einzelentscheidung betrachten, laufen Gefahr, sich in ihrer Entwicklung selbst zu beschränken.

Eine integrierte Finanzierungsstrategie hingegen verbindet die Anforderungen des Finanzmarkts mit den Zielsetzungen der Unternehmensleitung. Sie denkt Finanzierung nicht als Reaktion, sondern als proaktive Gestaltung: Sie sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, indem sie frühzeitig strategische Finanzierungsspielräume schafft, Risiken antizipiert und Wachstum ermöglicht. In der modernen Unternehmensführung ist sie damit kein Beiwerk, sondern eine strategische Führungsaufgabe – auf Augenhöhe mit Produktentwicklung, Markterschließung und operativer Exzellenz.

Anforderungen an eine belastbare Finanzierungsstrategie und deren Architektur

Eine tragfähige Finanzierungsstrategie muss unterschiedliche Zielsetzungen gleichzeitig erfüllen:

- **Liquiditätssicherung** in laufenden Geschäftsjahren
- **Investitionsunterstützung** bei Wachstumsvorhaben
- **Risikodiversifikation** im Hinblick auf Kapitalgeber und Konditionen
- **Finanzielle Resilienz** gegen externe Schocks
- **Compliance mit regulatorischen Vorgaben und Covenants**
- **Vermeidung von Klumpenrisiken** bei Bankenbeziehungen

In diesem Spannungsfeld sind Mittelständler gefordert, eine intelligente Kombination aus kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungsinstrumenten zu entwickeln. Dabei verschiebt sich der Fokus zunehmend von der Einzelbankbeziehung zu einem diversifizierten Finanzierungsmix.

Der Konsortialkredit im Fokus

Genau an diesem Punkt setzt der Konsortialkredit an. Er vereint alle Anforderungen an eine belastbare Finanzierungsstrategie in einem strukturierten, skalierbaren Instrument. Er bietet nicht nur Zugang zu verlässlicher Liquidität und langfristigem Kapital, sondern schafft auch strategische Finanzierungsspielräume mit hoher Planungssicherheit. Durch die Bündelung mehrerer Kreditgeber wird das Risiko gestreut, die Abhängigkeit von Einzelbanken reduziert und die Kapitalstruktur nachhaltig gestärkt.

Ein Konsortialkredit wird von einem Bankenkonsortium unter Führung eines Konsortialführers organisiert. Die beteiligten Banken stellen dem Unternehmen gemeinsam eine einheitlich strukturierte Kreditlinie zur Verfügung. Besonders für wachstumsorientierte oder international aktive Unternehmen ist das ein entscheidender Vorteil: Hohe Volumina lassen sich effizient abbilden, während zentrale Konditionen (etwa Laufzeiten, Zinsen, Sicherheiten oder Berichtspflichten) gemeinsam abgestimmt sind. Das schafft Klarheit, Stabilität und vereinfacht die interne Steuerung.

Ein weiterer zentraler Vorteil: Anders als bei bilateralen Kreditbeziehungen können sich Konsortialbanken nicht einseitig zurückziehen, sobald das Unternehmen in eine herausfordernde Phase gerät. Die vertraglich gebundene Struktur bietet Schutz vor plötzlichem Kapitalabzug und sichert die finanzielle Handlungsfähigkeit auch im Krisenfall.

Zudem reduziert sich der Abstimmungsaufwand deutlich, da der Konsortialführer als zentrale Schnittstelle zur gesamten Bankengruppe fungiert. Und nicht zuletzt wirkt ein gut strukturierter Konsortialkredit auch nach außen: Er steht für Bonität, finanzielle Professionalität, strategische Reife und ist ein klares Signal an Kapitalmarkt, Investoren und andere Stakeholder. Der Einstieg in eine Konsortialfinanzierung bedeutet für viele Unternehmen jedoch einen grundlegenden Wandel: weg von gewohnten bilateralen Kreditbeziehungen hin zu einem strukturierten, professionellen Finanzierungsrahmen. Dieser Schritt erfordert neue Prozesse, mehr Abstimmung und stärkere interne Steuerung. Gerade bei der ersten Umsetzung besteht oft Zurückhaltung, obwohl der Mehrwert klar ist.

Fazit

Unternehmen, die im heutigen Umfeld bestehen wollen, benötigen weit mehr als gute Ideen. Entscheidend sind finanzielle Durchschlagskraft und eine flexible Finanzierungsstruktur – auch in der Krise. Konsortialkredite schaffen genau diesen Rahmen: Sie verbinden Stabilität mit schneller Verfügbarkeit und eröffnen strategische Handlungsfreiheit. Allerdings kann dieser Schritt herausfordernd sein.

W&P begleitet Unternehmen auf diesem Weg mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz, der weit über die reine Strukturierung hinausgeht. Von der ersten Standortbestimmung über die Entwicklung eines maßgeschneiderten Finanzierungskonzepts bis hin zur Auswahl und Koordination eines geeigneten Bankenkonsortiums übernimmt W&P die Rolle eines strategischen und unabhängigen Sparringspartners – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung.

3.3 Strategische Restrukturierung – die Neuausrichtung des Geschäftsmodells

Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

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

In Zeiten, die von mehrdimensionalen Krisen- bzw. Risikofaktoren geprägt sind, die dazu führen, dass sich die bisherigen Marktmechaniken teilweise nachhaltigen verändern oder sich durch geopolitische Entwicklungen die Ordnung im Welthandel verändert, reicht es im Rahmen einer Restrukturierung nicht mehr aus, lediglich den Blick auf die Kostenstruktur und die operative Performance zu legen. Ein nicht mehr zeitgemäßes Geschäftsmodell zählt aktuell zu den Top 3 Krisenursachen. Somit müssen die Geschäftsmodelle selbst auf den Prüfstand und einer Neuausrichtung unterzogen werden.

Das Ziel eines jeden erfolgreichen Geschäftsmodells ist es, einen überdurchschnittlichen Gewinn zu erzielen und dadurch das Unternehmen robust auf die Zukunft auszurichten. Da der Gewinn logischerweise aus dem bestmöglichen Verhältnis von Umsatz und Kosten entsteht, muss geklärt werden, wie die branchenübliche Rendite aussieht und was hinsichtlich der Renditesteigerung auf Basis der Unternehmensstrukturen möglich ist.

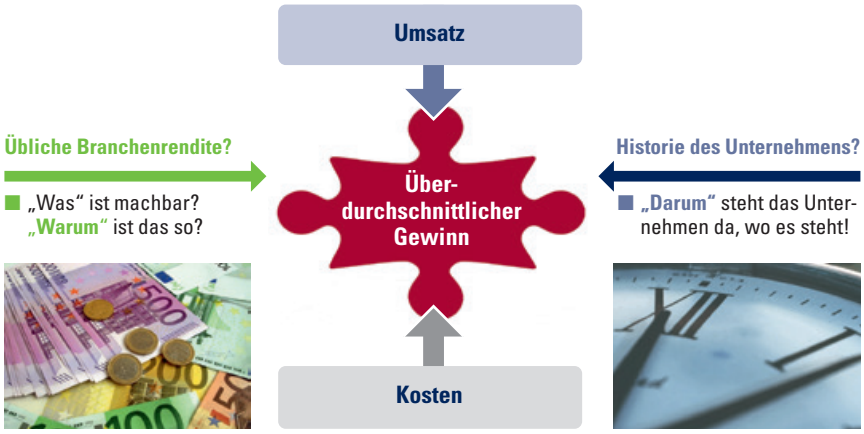


Abb. 24: Einflussfaktoren auf die kfm. Performance eines Unternehmens

Im Rahmen eines Sanierungskonzept muss gezeigt werden, dass ein Unternehmen perspektifisch wettbewerbsfähig sein kann. Dies resultiert daraus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eine Grundvoraussetzung für überdurchschnittlichen Gewinn darstellt. Somit stellt sich die Frage, wie kann diese sichergestellt bzw. wiederhergestellt werden.

Der überdurchschnittliche Gewinn wird meist durch zwei strategische Grundpfeiler erreicht – zum einen durch „Differenzierung“ oder alternativ durch „Kostenführerschaft“.

Abb. 25: Grundsätzliche strategische Pfade die den Erfolg sichern

Aus diesen Grundpfeilern der Unternehmensstrategie wird das Geschäftsmodell abgeleitet bzw. neu ausgerichtet. Im Zentrum der Geschäftsmodellneuausrichtung stehen drei zentrale Fragen:

- Was will der Kunde? – Die Marktperspektive
- Was kann das Unternehmen? – Die Wertschöpfungsperspektive
- Wo verdient das Unternehmen Geld? – Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die Antworten auf diese Fragen müssen zum einen im Rahmen des Wettbewerbsumfelds und zum andern im Kontext der Unternehmenshistorie betrachtet werden. Parallel müssen die verschiedenen Perspektiven operativ mit Prozessen und Daten in Einklang gebracht werden.

Um das Geschäftsmodell einer Rekonfiguration zu unterziehen, müssen grundsätzlich zwei Bereiche betrachtet werden.

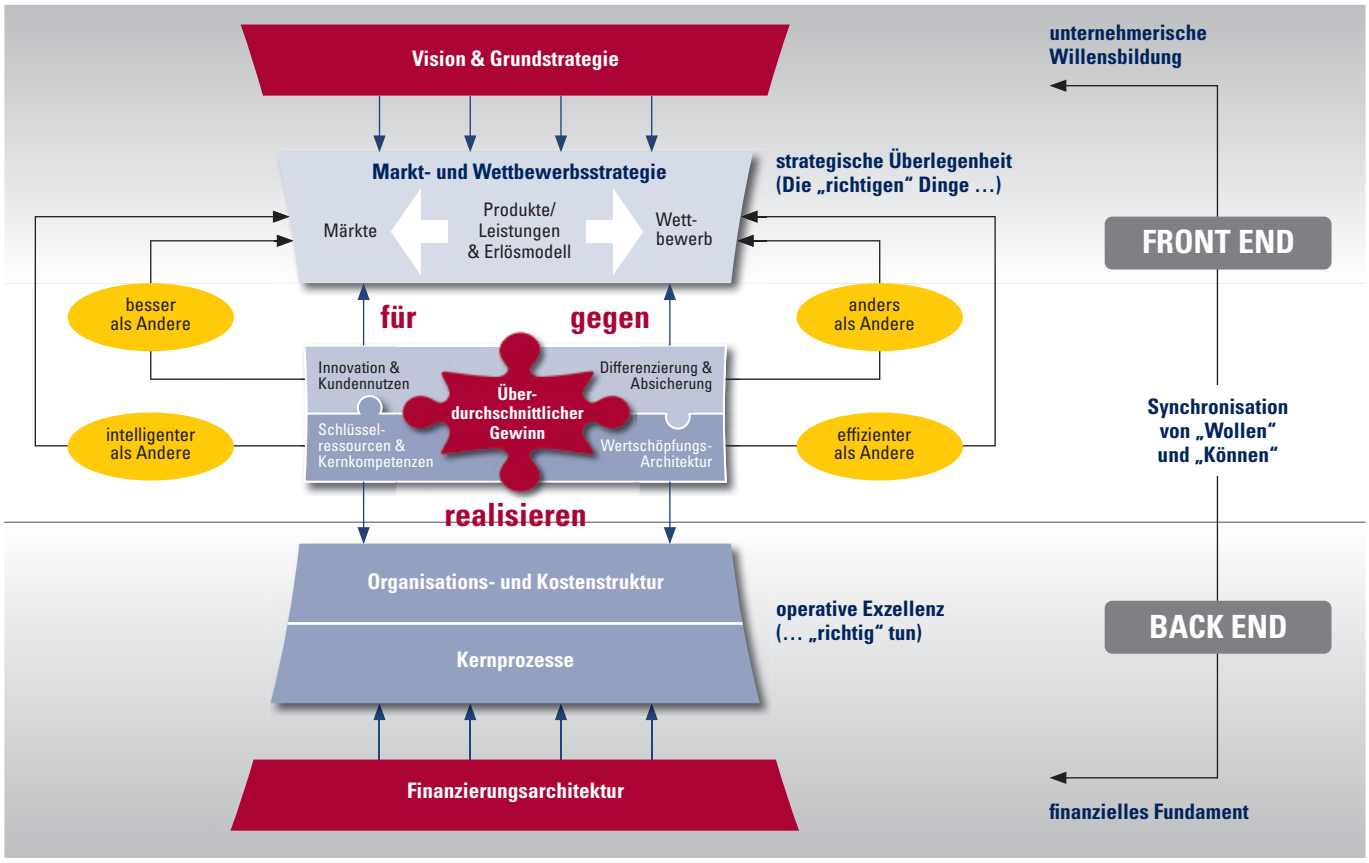


Abb. 26: Die Kernelemente der strategischen Ausrichtung

Zum einen das Back-End – sprich den Blick nach innen: Hier stehen die Organisation und die Kostenstruktur im Mittelpunkt. Parallel müssen die wertschöpfenden und verwaltenden Kernprozesse des Unternehmens analysiert und optimiert werden. Insbesondere nach Zeiten der Hochkonjunktur lässt sich erkennen, dass viele Unternehmen einen deutlichen Zuwachs an Komplexität zugelassen haben. Diesen gilt es jetzt loszuwerden. Dabei kann es reichen, einzelne Bereiche im Unternehmen zu optimieren, es kann aber auch zu deutlichen Einschnitten im Unternehmen kommen, was einer Redimensionierung gleich kommt. Das Back-End wird durch die Finanzierungsarchitektur abgerundet. Es muss sichergestellt werden, dass die Finanzierung zum Geschäftsmodell passt – passen Finanzierung und Geschäftsmodell nicht zusammen, kann dies im schlimmsten Fall zur Existenzbedrohung führen (was aktuell im Automotive und teilweise im Maschinenbau sichtbar wird).

Auf der anderen Seite steht das „Front-End" – also der Blick in den Markt und nach außen. Hier steht die Differenzierung im Mittelpunkt. Also entweder „anders als Andere", „intelligenter als Andere", „effizienter als Andere" oder schlicht „besser als Andere" – um somit die Anforderungen des Marktes optimal zu bedienen, und sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Viele – insbesondere Traditionsunternehmen – sind bis heute „produktorientiert" und lassen dabei sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen außer Acht. Die Überzeugung „das beste Produkt" zu haben scheint den Erfolg zu sichern. Dies kann jedoch ein großer Trugschluss sein – es muss sichergestellt sein, dass der Kunde auch bereit ist, für das scheinbar „beste Produkt" den notwendigen Preis zu bezahlen. Zahlt der Kunde 80% Qualität bekommt aber 100% wird es mit dem überdurchschnittlichen Gewinn sehr schwer. Deshalb ist der erste Schritt im Rahmen der Neuausrichtung das Lösen von alten „Denkmustern" – der Kunde muss in den Mittelpunkt.

Am Ende ist die strategische Neuausrichtung auch keine einmalige Sache. Die Neuausrichtung muss als permanenter oder besser kontinuierlicher Prozess gelebt werden. Wenn sich ein Unternehmen rollierend hinterfragt und vor allem kontinuierlich auf aktuelle Kundenanforderungen ausrichtet, gelingt es mit dem überdurchschnittlichen Gewinn auch dauerhaft. Dabei ist es nicht selten, dass sich auch Traditionsunternehmen „neu erfinden" und deutliche Richtungswechsel einschlagen – dies zeugt am Ende von einer Kombination aus Unternehmertum und Mut – wie es auch in der Vergangenheit viele nahmhafte Unternehmen wie Scheaffler, Siemens oder Würth erfolgreich vorgemacht haben.

3.4 Die wertvollste Ressource des Mittelstands: die Mitarbeitenden

Alev Donner
CRO / Interim Management
Management Link GmbH

Fokuskompetenz:
- Kfm. Leitung
- HR & Culture
- Führung & Orga

Wenn Pragmatiker agieren

Krisenzeiten fordern mittelständische Unternehmen im deutschsprachigen Raum auf mehreren Ebenen heraus – besonders im Umgang mit ihren Mitarbeitenden.

Ob wirtschaftliche Turbulenzen, politische Unsicherheiten oder strukturelle Veränderungen: Der Mittelstand steht unter Druck, tragfähige Entscheidungen zu treffen und zugleich Orientierung nach innen zu geben. Strategische Wendigkeit allein genügt nicht – gefragt ist innere Führungskraft, die Halt gibt, wenn äußere Sicherheiten ins Wanken geraten.

Klare Kommunikation, nachvollziehbare Entscheidungen und ein verlässlicher Kurs sind entscheidend, damit Mitarbeitende nicht nur informiert, sondern auch mitgenommen werden. Wer Vertrauen schaffen will, muss zeigen, dass Entscheidungen Bestand haben – nicht als starres Dogma, sondern als durchdachte und konsistente Linie. So entstehen Stabilität, Motivation und die nötige Resilienz, um gemeinsam durch unsichere Phasen zu navigieren.

Wenn der CRO kommt – Führung im Spannungsfeld von Vertrauen und Veränderung

Die Einführung eines Chief Restructuring Officers (CRO) markiert für viele Mitarbeitende einen spürbaren Wendepunkt – oft verbunden mit Unsicherheit, Spekulationen und emotionaler Unruhe. Die Reaktionen darauf fallen höchst unterschiedlich aus:

Ein Teil der Belegschaft begrüßt den CRO als Chance – oft aus Enttäuschung über die bisherige Führung. Andere reagieren skeptisch, lassen sich jedoch durch offene, konsequente Kommunikation und klares Handeln überzeugen.

Am größten ist die Herausforderung bei jenen, die sich verschließen – etwa aus langjähriger Bindung an alte Strukturen oder aus Loyalität gegenüber früheren Führungskräften. Für sie steht der CRO nicht für Neuanfang, sondern für Vertrauensbruch.

> ***Was Veränderung wirklich braucht***
>
> *„In jedem Veränderungsprozess braucht es mehr als Strukturen und Maßnahmen: Es braucht den unbedingten Willen zum Erfolg."*
>
> Alev Donner

Diese Dynamiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren, gehört zu den sensibelsten Aufgaben in jeder Transformationsphase – und erfordert mehr als nur Managementkompetenz: Es braucht ein Gespür für Zwischentöne, Beziehungsebenen und unterschwellige Loyalitäten.

Schnelle Analyse – klare Prioritäten

Ein CRO steht zumeist unter enormem Zeitdruck: Binnen kürzester Frist gilt es, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu durchdringen – vom Geschäftsmodell über das Zahlenwerk bis hin zu Vermögenspositionen und operativen Strukturen. Dabei gerät leicht in Vergessenheit, dass der wichtigste Vermögensgegenstand nicht in Bilanzen auftaucht: die Mitarbeitenden. Ihr Wissen, ihre Haltung und ihre Bereitschaft zur Veränderung sind der entscheidende Hebel – zunächst für Stabilisierung, dann für Neuausrichtung.

Veränderung braucht Verbündete

Ein CRO allein kann den Wandel nicht tragen – entscheidend ist das Team, das bereit ist, Verantwortung mitzutragen. Es gilt, jene Mitarbeitenden zu identifizieren, die Veränderung nicht nur fachlich zu unterstützen, sondern auch im Alltag vorzuleben – ob als Meinungsführer oder in formaler Führungsrolle. Wer diese Schlüsselpersonen früh erkennt, einbindet und ihnen die erforderliche Rückendeckung gibt, legt den Grundstein für nachhaltige Veränderung.

Personalabbau verantwortungsvoll gestalten

Die Analyse der Strukturen führt in vielen Fällen zu einer unbequemen Erkenntnis: Der tatsächliche Personalbedarf liegt unter dem aktuellen Bestand. In solchen Fällen ist ein geordneter, respektvoller Abbau unvermeidbar – unter aktiver Mitwirkung des Betriebsrats.

Gerade bei größeren Restrukturierungen greift die gesetzlich verankerte Beteiligung nach §§ 111 ff. BetrVG. Dabei zeigt sich in der Praxis immer wieder: Gute Betriebsräte sind dem Unternehmen stark verbunden. Sie kennen die Belegschaft, verstehen soziale Dynamiken – und sind maßgeblich daran beteiligt, tragfähige Lösungen zu entwickeln, die sowohl die Interessen der Mitarbeitenden als auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten.

Erfahrene CROs bringen ein belastbares Netzwerk mit. Für Mitarbeitende, deren Perspektive im Unternehmen endet, können sie gezielt Kontakte herstellen, Empfehlungen aussprechen und so aktiv zur beruflichen Neuorientierung beitragen.

Unterstützt durch ein entsprechendes Budget – etwa für Abfindungen, individuelle Begleitmaßnahmen oder Transfergesellschaften in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit – lassen sich Übergänge gestalten, die nicht nur fair, sondern auch chancenorientiert sind. Welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen, hängt stets von der konkreten Unternehmenssituation ab.

Kommunikation in Veränderungsprozessen – 5 Dinge, die zählen:

- Frühzeitige Einbindung der Stakeholder
- Offenheit über das Warum und Wohin
- Verlässlichkeit in Entscheidungen
- Klarheit in der Botschaft
- Sichtbare Präsenz der Führung

Arbeitsrecht mit Augenmaß

Ein CRO ist für die praktische Umsetzung von Veränderungen verantwortlich – schnell, lösungsorientiert und nah an der Realität des Unternehmens. Damit diese Lösungen auch rechtlich tragfähig sind, braucht es einen erfahrenen Arbeitsrechtler an seiner Seite, der sie in die geltenden Vorschriften überführt. Nicht um zu verhindern, sondern um zu ermöglichen.

Gemeinsam entwickeln sie rechtssichere Wege, die die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeitenden miteinander in Einklang bringen.

Und nicht zuletzt gilt: Wer bereit ist, in gute Lösungen zu investieren, gibt das Geld im Zweifel besser für Mitarbeitende aus – als später für Anwälte und Gerichte.

Verändern, ohne zu verlieren: Warum nachhaltige Restrukturierung nur im Gleichgewicht der Interessen gelingt

Veränderung bedeutet nicht nur Neuausrichtung, sondern auch Abschied – von Strukturen, Gewohnheiten und manchmal von Menschen. Wer diesen Prozess mit Augenmaß, Respekt und klarem Kurs führt, kann Vertrauen erhalten – und sogar neue Stärke daraus gewinnen.

Praxisbeispiel

Im Rahmen einer Sanierung wurde es notwendig 31 Mitarbeiter im Unternehmen abzubauen. Dafür wurde gem. der BAG Formel ein Aufwand i.H.v. 1,62 Mio. € rückgestellt und eingeplant.

Im Rahmen der Umsetzung ist es gelungen, den Personalabbau mit lediglich 108 T€ zu realisieren:

31 Mitarbeiter

Geplante Kosten Abbau: 1,62 Mio €

Tatsächliche Kosten 0,1 Mio €

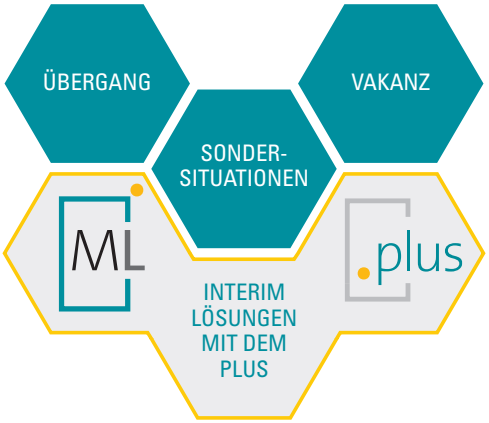
Liquiditätseinsparung: 1,52 Mio. €

CROs handeln im Auftrag der Gesellschafter – mit dem Ziel, das Unternehmen auf stabile wirtschaftliche Grundlagen zu stellen. In dieser Rolle gilt es, Entscheidungen mit Augenmaß zu treffen und gleichzeitig die Interessen aller Stakeholder im Blick zu behalten: der Mitarbeitenden, der Finanzierer, der Geschäftspartner – und nicht zuletzt der Eigentümer selbst. Denn Restrukturierung gelingt nur dann nachhaltig, wenn wirtschaftliche Notwendigkeit und menschliche Verantwortung in ein vernünftiges Gleichgewicht gebracht werden.

3.5 Interim 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 Interim Manager mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Darüber hinaus existiert ein erweitertes Netzwerk von rd. 50 Interim 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 und Sanierung.

Das Leistungsangebot von Management Link fokussiert sich sehr stark auf die Bereitstellung von erfahrenen, handverlesenen CROs und Interim 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.

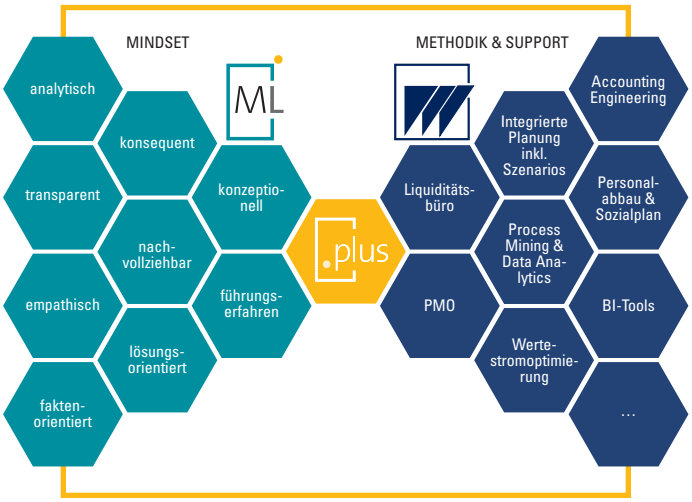


Abb. 27: Der CRO+ Ansatz von Management Link und Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Interim 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 ML Interim Manager – diese können auch in Fällen eingesetzt werden, in denen W&P 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 Interim Manager an. Dabei greifen die CROs auf das Netzwerk und die dort vorhandene Erfahrung zurück – Entscheidungssituationen können dadurch bspw. mit unseren erfahrenen 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 Interim Manager steht 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 sind. Um in einer solchen Situation den bestmöglichen Sanierungserfolg erzielen zu können, ist der Einsatz eines Sanierungsbeirat oftmals der entscheidende Erfolgsfaktor.

3.6 CRO-Profil: Ralph Wiegand stellt sich vor

Ralph Wiegand
Head of China Desk
Management Link GmbH

Einsatzschwerpunkt und Kernkompetenzen:

- Einsatz in frühen Phasen der Krise
- Branchenübergreifend
- Unternehmen mit internationalen Einheiten (China, mittlerer Osten, USA)
- Digitale Transformation
- Marktgetriebene Veränderungen
- Transformation von Vertriebs- und Geschäftsmodellen
- Kommunikationsstark
- Durchsetzungsstark

Ralph Wiegand hat Politikwissenschaften, Germanistik und Geschichte an der Universität Köln studiert. Er ist seit über 25 Jahren in verschiedenen Führungspositionen sowohl in internationalen Konzernen als auch im deutschen Mittelstand beschäftigt. Nach dem Studium war er viele Jahre Manager bei DHL, zuletzt CEO Post Deutschland. Seit 2019 begleitet er als Berater und Interim Manager Unternehmen aus Maschinenbau, Bauindustrie und Dienstleistung in Transformations- und Umbruchphasen. Aufgrund seiner über 15-jährigen operativen Erfahrung in Asien, China und dem Mittleren Osten ist er Gründungsmitglied des China Desks von Management Link und fungiert dort als das Bindeglied von ML zu den lokalen Netzwerkpartnern.

Nachgefragt – 5 Fragen an Ralph Wiegand:

Was war deine Motivation in den Bereich des Interim Management insbesondere in Krisen und Transformationssituationen einzusteigen?

„Ich war ja viele Jahre als Manager tätig und durfte zahlreiche spannende Transformationsprojekte an verantwortlicher Stelle leiten. Und natürlich gab es in dieser Zeit auch viele „Krisen" zu bewältigen. Als ich dann die „Seite gewechselt" habe und als Berater tätig war und vielen mittständischen Unternehmen eher strategische Unterstützung geben durfte, habe ich gemerkt, dass „Wirksamkeit" für mich einer der Hauptantreiber ist. Von daher war der Schritt ins Interim-Management dann logisch."

Worin liegt deiner Erfahrung nach der Unterschied in der Rolle des CROs, wenn sich ein Unternehmen noch in der Transformationsphase befindet und nicht in einer harten Sanierung?

„Ganz klar: im Gestaltungsspielraum. Ist erstmal ein formales Krisenstadium erreicht, müssen bestimmte Aufgaben nach klar definierten Regeln und Gesetzen erledigt werden. Kommt man schon früher ins Unternehmen, kann man zusammen mit Gesellschaftern, Stakeholdern und Belegschaft noch mehr gestalten. Für mich ein wesentlicher Punkt für frühzeitiges Hinzuziehen von CROs."

Was sind deiner Meinung nach die zentralen fachlichen Kompetenzen, die ein CRO für Transformation und Restrukturierung braucht?

„Erfahrung und Menschenkenntnis sind die Grundlage. Branchen-Expertise wird überschätzt: Ich habe nur selten erlebt, dass es in einem Unternehmen an Branchenwissen gefehlt hat. Es braucht eher einen CRO, der in Szenarien denken kann, natürlich ein stabiles betriebswirtschaftliches Wissen hat und über ausreichend Digital-Kompetenz verfügt."

Welche „Softskills" braucht ein CRO, um eine Restrukturierung erfolgreich zu gestalten?

„Er muss über hohe kommunikative Fähigkeiten verfügen, komplexe Sachverhalte analysieren und runterbrechen können und – bei aller Teamfähigkeit – auch robust führen können. Je ausgeprägter die Krise, desto mehr von alledem."

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

„Lerne jeden Tag, suche ein passendes Team zusammen, versuche es nicht mit Druck und Gewalt. Gerade, wenn der eigene Erfahrungsschatz noch nicht so ausgeprägt ist, neigen wir dazu, Herausforderungen nur intellektuell lösen zu wollen. Eine Transformation unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen gelingt aber nur, wenn man den Kopf oben hat, ein sauberes Stakeholder-Management betreibt und sich regelmäßig selbst Rat holt. Wir bei Management Link bieten das an: Rücksprache und Austausch mit erfahrenen Kollegen. Das hilft ungemein."

Unsere Ansprech- & Netzwerkpartner

Daniel Emmrich
Partner & Studienleiter
Restrukturierung & Sanierung

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

Alev Donner
Interim Manager / CRO
Management Link GmbH

Mobil: +49 152 564 3901
E-Mail: donner@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