



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Restrukturierungs- und Sanierungsbarometer

Aktuelle Trends und Entwicklungen in Deutschland und Österreich

AUSGABE
1 / 2026



Vorwort

Liebe Leser und Leserinnen,

das erste Halbjahr 2026 steht wirtschaftlich für ein Bild der zähen Stabilisierung – allerdings ohne echte Entwarnung:

- **Deutschland** ist mit einem leichten realen BIP-Zuwachs von 0,3 % im ersten Quartal positiv in das Jahr gestartet, getragen insbesondere von Exporten und einem moderaten Konsumimpuls. Gleichzeitig blieb die Konjunktur im Frühjahr fragil: Frühindikatoren signalisieren eine spürbare Dämpfung, die Industrieproduktion trat zuletzt weitgehend auf der Stelle und die Auftragseingänge blieben im Dreimonatsvergleich verhalten. Auch der Arbeitsmarkt zeigt sich schwach, während die Inflation in Deutschland zwar etwas nachgelassen hat, im Dienstleistungsbereich aber erhöht bleibt.
- **Österreich** zeigt ebenfalls erste Anzeichen einer Erholung, allerdings auf schmäler Basis. Das reale BIP legte im ersten Quartal 2026 um 0,2 % gegenüber dem Vorquartal zu. Für das Gesamtjahr reichen die aktuellen Prognosen nur zu moderatem Wachstum. Gleichzeitig hat sich der Inflationsdruck zuletzt wieder verstärkt, auch der Arbeitsmarkt bleibt angespannt, und die Wettbewerbsposition vieler exportorientierter Unternehmen verschlechtert sich weiter. Damit bleibt das Umfeld für Restrukturierungs- und Sanierungsfälle in beiden Ländern herausfordernd.

Für Unternehmen bedeutet diese Gemengelage: Die makroökonomischen Rahmendaten senden zwar keine akuten Schocksignale mehr wie in den Vorjahren, sie liefern aber auch noch keinen tragfähigen Rückenwind. Hohe Unsicherheit, volatile Energie- und Rohstoffpreise, geopolitische Belastungen und eine insgesamt verhaltene Investitionsdynamik zwingen Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell, ihre Finanzierung und ihre operative Aufstellung weiterhin kritisch zu hinterfragen. Besonders betroffen bleiben kapitalintensive und exportorientierte Branchen, in denen selbst geringe Nachfrageschwankungen unmittelbare Auswirkungen auf Auslastung, Liquidität und Covenants haben.

Gerade darin liegt die zentrale Botschaft unseres Barometers für das 1. Halbjahr 2026: **Restrukturierung bleibt kein rein defensives Kriseninstrument, sondern ist zunehmend Teil aktiver Unternehmenssteuerung.** Wer in einem nur langsam anziehenden Marktumfeld bestehen will, muss frühzeitig Transparenz schaffen, Markt- und Kundenveränderungen ernst nehmen und konsequent an strategischer Relevanz, Effizienz und Finanzierungsfähigkeit arbeiten.

Die Zeiten, in denen auf einen schnellen konjunkturellen Rebound gehofft werden konnte, sind vorerst vorbei. Die Ergebnisse zeigen, dass der Druck auf Unternehmen hoch bleibt, die Ursachen von Krisen aber vielfach im direkten Einflussbereich des Managements liegen. Damit ist das aktuelle Umfeld trotz aller Unsicherheit auch ein Handlungsfenster: für echte Transparenz, klarere Führungsentscheidungen und eine mutigere Neuausrichtung von Geschäftsmodellen.

München, im Juli 2026



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 Teilnehmende und Vorgehen der Befragung	8
1.2 Status quo: Betroffene Unternehmen & Branchen	9
1.3 Krisenursachen und Sanierungserfolgsquote	10
1.4 Krisenfrühwarnsystem, Erfahrung und CRO-Bedarf	12
1.5 Ausblick auf das kommende Halbjahr	13
2 Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus	15
2.1 Automotive	17
2.2 Maschinen- und Anlagenbau	19
2.3 Immobilien und Projektentwickler	21
3 Strategische Handlungsoptionen, um Krisen richtig zu nutzen	23
3.1 Nachfolgelücke – Fremdgeschäftsführungsfähigkeit in Krisenzeiten schaffen	25
3.2 Geschäftsmodell Rekonfiguration in unsicheren Zeiten	28
3.3 Chancen & Risiken in China	30
3.4 Der marktorientierte CRO	32
3.5 Interim Management durch die Management Link GmbH	34
3.6 CRO-Profil: Stephan Schenk stellt sich vor	35
Unsere Ansprech- und Netzwerkpartner	37

Management Summary



Management Summary

Die Ergebnisse des aktuellen Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers zeigen ein deutlich verschärftes Bild: Im ersten Halbjahr 2026 sehen 77 % der befragten Experten einen weiteren Anstieg der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle in Deutschland und Österreich. Damit hat sich die vorsichtige Stabilisierung, die im dritten Quartal 2025 noch erkennbar war, nicht bestätigt. Besonders betroffen sind erneut Automobilzulieferer, der Maschinen- und Anlagenbau sowie Immobilien- und Projektentwickler. Gleichzeitig nimmt der Druck auch in weiteren industrie- und konsumnahen Branchen zu.

Auffällig ist, dass die Ursachen der Krise nach Einschätzung der Experten weiterhin überwiegend im direkten Einflussbereich der Unternehmen liegen. Managementfehler bleiben mit 60 % die wichtigste Krisenursache, gefolgt von Nachfragerückgang mit 50 % und einem überholten Geschäftsmodell mit 48 %. Hinzu kommt eine deutlich gestiegene Bedeutung der Fixkostenstruktur. Die Ergebnisse machen damit klar: Externe Faktoren wie Geopolitik, schwache Konjunktur oder Finanzierungskosten verschärfen die Lage, erklären sie aber nicht allein.

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

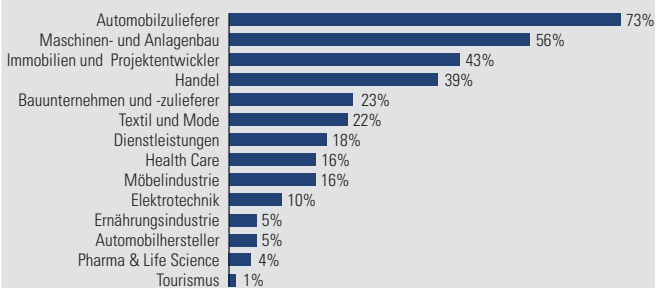


Abb. 1: Aktuelle Bewertung der Risikobranchen

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

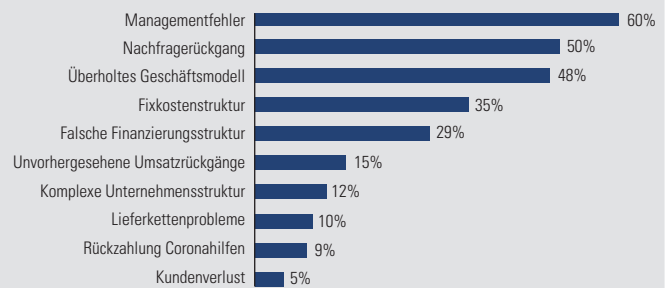


Abb. 2: Aktuelle Einschätzung zu Krisenursachen

Auch bei laufenden Sanierungsprozessen zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Zielverfehlungen entstehen vor allem durch zu spät gestartete Problemlösung, zu geringe Liquidität, unvorhergesehene Marktentwicklungen und inkonsequente Umsetzung. Gleichzeitig verfügen nach Einschätzung von 89 % der Experten viele Unternehmen nicht über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme; 80 % sehen zudem nur geringe Krisenerfahrung auf Managementebene. Vor diesem Hintergrund ist der Bedarf an CROs und erfahrenem Interim Management weiterhin hoch.

Der Ausblick bleibt entsprechend angespannt: 81 % der Befragten erwarten für das kommende Halbjahr weiter steigende Restrukturierungs- und Sanierungsfälle, 85 % rechnen mit einer wachsenden Zahl von Insolvenzen. Die stärkste Belastung wird auch im zweiten Halbjahr 2026 bei Automobilzulieferern und im Maschinen- und Anlagenbau erwartet; daneben bleiben Handel, Immobilien- und Projektentwickler sowie Bauunternehmen und Bauzulieferer im Fokus.

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

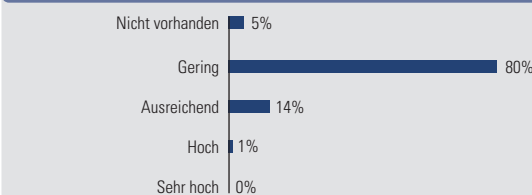


Abb. 3: Aktuelle Einschätzung zur „Krisenerfahrung“ der Entscheidungsträger

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

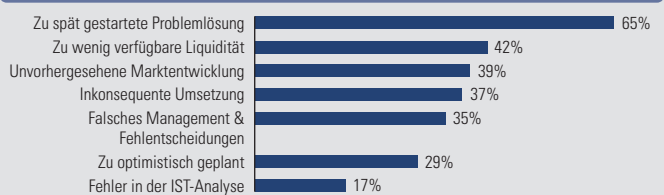


Abb. 4: Aktuelle Einschätzung zu Ursachen für Zielverfehlungen

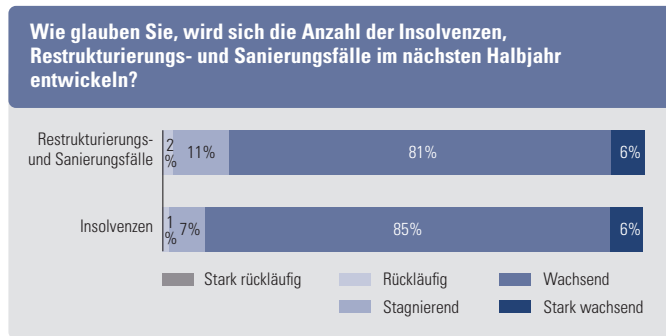


Abb. 5: Ausblick auf die Entwicklung im nächsten Halbjahr

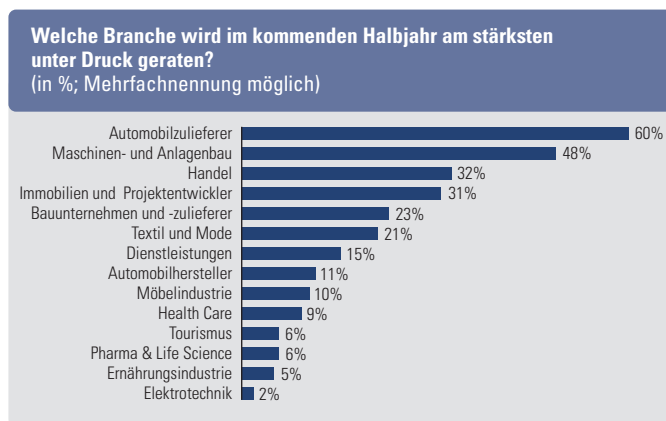


Abb. 6: Ausblick auf die „Krisenbranchen“ im nächsten Halbjahr

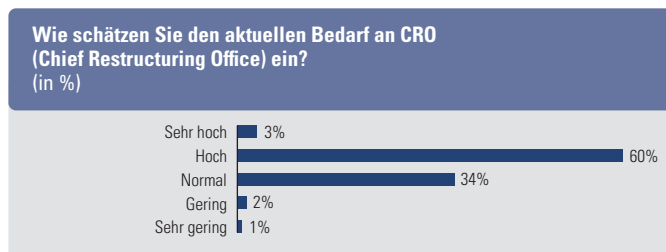


Abb. 7: Aktuelle Einschätzung zum CRO Bedarf

Trotz dieser Entwicklung ist die zentrale Botschaft des Barometers nicht Resignation, sondern Handlungsfähigkeit. Die wesentlichen Krisenursachen sind beeinflussbar, wenn Unternehmen frühzeitig Transparenz schaffen, konsequent aus der Outside-In-Perspektive auf Markt und Kunde blicken und operative sowie strategische Gegenmaßnahmen entschlossen umsetzen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Handlungsfelder, in dieser Ausgabe fokussieren wir auf:

- **Fremdgeschäftsführungsfähigkeit schaffen:** Gerade Familienunternehmen müssen historisch gewachsene Strukturen professionalisieren, Führungs- und Gremienlogiken klären, kaufmännische Steuerungsinstrumente etablieren und die Organisation so aufstellen, dass ein Generationswechsel oder der Einsatz externer Führung tatsächlich gelingen kann. Aktuell entsteht eine Nachfolgelücke als schleichende Krisenursache.
- **Geschäftsmodell konsequent rekonfigurieren:** Überholte Geschäftsmodelle zählen zu den zentralen Krisenursachen. Entscheidend ist deshalb ein klarer Outside-In-Blick: Unternehmen müssen Kundennutzen, Marktanforderungen, Wertschöpfung und Profitabilität neu zusammenführen und ihre strategische Relevanz aktiv sichern.
- **China-Strategie neu ausrichten:** Für international aktive Mittelständler reicht reines Derisking nicht aus. Erfolgreich sind Unternehmen, die die neuen chinesischen Wachstumslogiken verstehen, regionale Chancen gezielt nutzen und ihre Wertschöpfung konsequent lokal sowie kundennah ausrichten.
- **Marktorientierten CRO einsetzen:** Restrukturierung darf nicht nur kosten- und finanzzahlengetrieben sein. Ein vertriebs- und kundenorientierter CRO kann Produktmanagement, Vertrieb, Service und Marketing neu ausrichten, die Top-Line stabilisieren und die Umsetzung der Geschäftsmodelltransformation beschleunigen.

Fazit:

Damit bestätigt das Barometer: Die Krise ist für viele Unternehmen kein vorübergehendes Marktphänomen, sondern ein strategischer Stresstest. Wer jetzt nur auf Entlastung durch Konjunktur oder Finanzierungsmärkte wartet, verliert Zeit. Wer dagegen Transparenz schafft, Geschäftsmodell, Führung, Finanzierung und Umsetzungskraft konsequent neu ausrichtet, kann die Krise nutzen, um wieder Wettbewerbs-, Ergebnis- und Finanzierungsfähigkeit herzustellen.

1

Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungs- barometers



1 Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers

1.1 Teilnehmende und Vorgehen der Befragung

Im ersten Halbjahr 2026 haben wir erneut Experten aus Kreditinstituten, Anwaltskanzleien und dem erweiterten Restrukturierungsumfeld um eine aktuelle Einschätzung zu Entwicklungen und Trends im Bereich Restrukturierung und Sanierung gebeten. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Zeit sicherzustellen, wurden die Fragestellungen im Wesentlichen beibehalten und die Zielgruppe konsistent fortgeführt.

Im Rahmen der aktuellen Erhebung zum ersten Halbjahr 2026 haben insgesamt 170 Experten aus Deutschland und Österreich an der Befragung teilgenommen. Den größten Anteil stellen erneut die Experten aus dem Kreis der Kreditinstitute mit

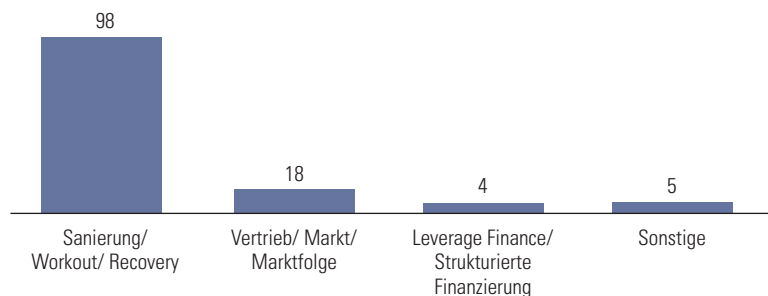


Abb. 8: Verteilung der Teilnehmenden aus Kreditinstituten

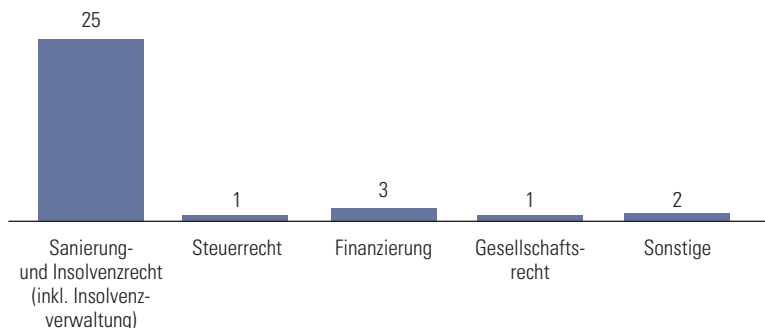


Abb. 9: Verteilung der Teilnehmenden aus Anwaltskanzleien

1 Experte aus dem Steuerrecht, 1 aus dem Gesellschaftsrecht sowie 2 weitere Experten aus sonstigen Rechtsgebieten. Damit fließen neben der finanzierungsseitigen Perspektive insbesondere auch die juristischen Erfahrungen aus der Sanierungs- und Insolvenzpraxis substantiell in die Ergebnisse ein.

125 Teilnehmende. Hinzu kommen 33 Experten aus Anwaltskanzleien sowie 12 sonstige Experten. Den Befragten wurden auch dieses Mal insgesamt 14 Fragen zur aktuellen Entwicklung von Restrukturierungs- und Sanierungsfällen gestellt.

Die 125 Teilnehmenden aus den Kreditinstituten stammen weiterhin ganz überwiegend aus dem Bereich Sanierung, Workout und Recovery. Insgesamt 98 Experten sind in diesem Umfeld tätig. Weitere 18 Teilnehmende kommen aus Vertrieb, Markt und Marktfolge, 4 Experten aus Leverage Finance bzw. strukturierter Finanzierung und 5 aus sonstigen bankinternen Funktionen. Damit basiert die Befragung auch im Bankenumfeld überwiegend auf Einschätzungen von Fachleuten mit unmittelbarer Restrukturierungs- und Sanierungserfahrung.

Auch die 33 Teilnehmenden aus Anwaltskanzleien decken ein breites fachliches Spektrum ab. Mit 25 Experten liegt der Schwerpunkt klar im Sanierungs- und Insolvenzrecht. Hinzu kommen 3 Teilnehmende aus dem Bereich Finanzierung,

1.2 Status quo: Betroffene Unternehmen & Branchen

Im ersten Halbjahr 2026 waren 77% der Experten der Meinung, dass die Anzahl an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen zugenommen hat – dies ist ein deutlicher Anstieg gegenüber der letzten Befragung im Q3 2025, als es noch 48% waren. Dies zeigt, dass der Trend aus dem Q3 2025, der eine minimale Erholung vermuten ließ, sich nicht bewahrheitet. Es ist davon auszugehen, dass die exogenen Faktoren, insbesondere die Einflüsse der Geopolitik hier starken Einfluss haben. Wenn wir im weiteren Verlauf der Studie auf die Krisenursachen zu sprechen kommen, wird sich aber zeigen, dass es klaren Handlungsbedarf innerhalb der Unternehmen gibt, die nichts mit externen Faktoren zu tun haben.

Betrachtet man die Größenklassen der Unternehmen, bei denen im ersten Halbjahr 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. 15% der Experten sehen einen Anstieg bei Unternehmen zwischen 25 und 50 Mio.€ Umsatz, 17 % bei Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 100 Mio.€, 9 % bei Unternehmen in der Umsatzklasse 100 -250 Mio. € und 8 % sehen den Anstieg bei Unternehmen größer 250 Mio.€ Umsatz. Im Vergleich zum letzten Jahr zeigt sich damit wieder eine leichte Verschiebung weg von „größere Unternehmensklassen“. Insbesondere Unternehmen zwischen bis 25 Mio.€ haben deutlich an Bedeutung im Rahmen von Sanierung und Restrukturierung zugenommen.



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

im ersten Halbjahr verschoben. Die dominante Gruppe der Familienunternehmen steigt von 67 % auf 71 % während Einzelunternehmen ebenfalls von 8 % auf 13 % wachsen. Einen deutlichen Rückgang der Sanierungsfälle ist nach Einschätzung der Experten bei Unternehmen zu verzeichnen, die sich in den Händen von Private Equity Unternehmen befinden. Diese Gruppe sinkt von 22 % auf 13 %. Großkonzerne bleiben im deutlich einstelligen Prozentbereich und sinken von 3 % auf 2 % im Vergleich zum dritten Quartal 2025. Somit wird der Anstieg der Sanierungsfälle weiterhin deutlich von Familienunternehmen dominiert, allerdings rutschen auch Einzelunternehmen oder Unternehmen, die von Private Equitys gehalten werden in die Krise.

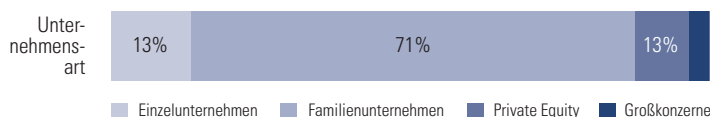


Abb. 11: Bei welcher Unternehmensart steigt die Anzahl an Sanierungsfällen deutlich?

Bei der Frage, in welchen Branchen aktuell der stärkste Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen zu beobachten ist, zeigt sich gegenüber dem dritten Quartal 2025 ein deutlich verschärftes Bild. In nahezu allen Branchen sind die Nennungen gestiegen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Besonders ausgeprägt ist die Entwicklung in den führenden Branchen, die ihre Werte teils deutlich ausbauen konnten.

Unverändert an der Spitze stehen die Automobilzulieferer: 73 % der Befragten sehen hier den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen. Gegenüber dem dritten Quartal 2025 entspricht dies einem Zuwachs von 14 %-Punkten (Q3 2025: 59 %).

Auf Platz zwei rückt der Maschinen- und Anlagenbau vor. Mit 56 % der Nennungen verzeichnet die Branche den stärksten Anstieg aller betrachteten Wirtschaftszweige und gewinnt gegenüber dem dritten Quartal 2025 insgesamt 23 %-Punkten hinzu (Q3 2025: 33 %).

Die Immobilien- und Projektentwickler fallen trotz steigender Werte auf Rang 3 zurück. 43 % der Experten sehen hier einen erhöhten Restrukturierungs- und Sanierungsdruck, nach 37 % im dritten Quartal 2025.

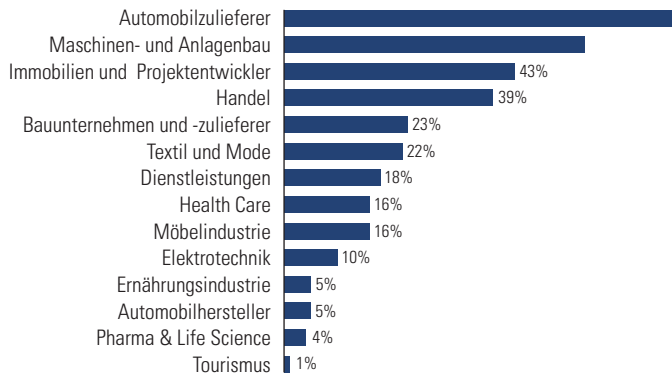


Abb. 12: In welchen Branchen sehen Sie aktuell den größten Anstieg an Restrukturierungs- und Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Besonders deutlich fällt dieser bei Dienstleistungen (von 6 % auf 18 %), der Möbelindustrie (von 5 % auf 16 %) und Health Care (von 7 % auf 16 %) aus. Rückläufig sind dagegen lediglich Bauunternehmen und Bauzulieferer sowie der Tourismus, dessen Wert von 3 % auf 1 % sinkt.

Insgesamt zeigt dies eine Ausweitung des Restrukturierungs- und Sanierungsdrucks in der deutschen und österreichischen Wirtschaft. Während die Automobilzulieferer ihre Spitzenposition weiter festigen, gewinnen insbesondere der Maschinen- und Anlagenbau sowie mehrere konsum- und industrienähe Branchen deutlich an Relevanz. Die Belastungen verteilen sich damit zunehmend auf eine breitere Anzahl von Branchen als noch im dritten Quartal 2025.

Weiterhin auf Platz 4 liegen Handelsunternehmen. Hier sehen 39 % der Befragten den größten Anstieg, während es im dritten Quartal noch 32 % waren.

Den fünften Platz belegen erneut Bauunternehmen und Bauzulieferer. Mit 23 % liegt die Branche jedoch als einzige innerhalb der oberen Ränge unter dem Vorjahreswert von 27 %. Unmittelbar dahinter folgt die Branche Textil und Mode, die mit 22 % gegenüber dem dritten Quartal 2025 (12 %) deutlich an Bedeutung gewonnen hat und ihren Wert nahezu verdoppeln konnte.

Auch in den nachgelagerten Branchen zeigt sich überwiegend ein Anstieg der wahrgenommenen Restrukturierungs- und Sanierungsfälle.

1.3 Krisenursachen und Sanierungserfolgsquote

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

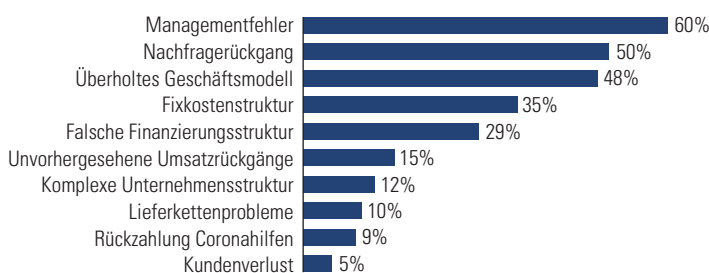


Abb. 13: Was sind die häufigsten Krisenursachen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Gleichzeitig verzeichnen „unvorhergesehene Umsatzrückgänge“ den stärksten Rückgang und fallen von 27 % auf lediglich 15 %.

Im Vergleich zum dritten Quartal 2025 zeigt sich im ersten Halbjahr 2026 ein sehr vergleichbares Bild: Mit 60 % der Nennungen bleiben „Managementfehler“ aus Sicht der Experten die häufigste Krisenursache. Der Nachfragerückgang liegt mit 50 % auch in diesem Halbjahr auf dem zweiten Platz, gefolgt von einem „überholten Geschäftsmodell“ auf Platz 3, das von 48 % der Experten als wesentliche Krisenursache gesehen wird. Die größte Veränderung zeigt sich bei der „Fixkostenstruktur“: Ihr Anteil steigt gegenüber dem dritten Quartal 2025 deutlich von 21 % auf 35 % und rückt damit auf Rang

vier der Krisenursachen vor. Daraus ergeben sich aktive Handlungsfelder für Unternehmen, um die aktuellen Krisen zu bewältigen. Denn alle TOP 3 Ursachen sind direkt oder indirekt durch das Unternehmen beeinflussbar. Insbesondere besteht eine direkte Korrelation zwischen einem überholten Geschäftsmodell und einem Nachfragerückgang. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle ganz konsequent an dem Nutzen für die Kunden ausrichten und so die Zukunftsfähigkeit sichern.

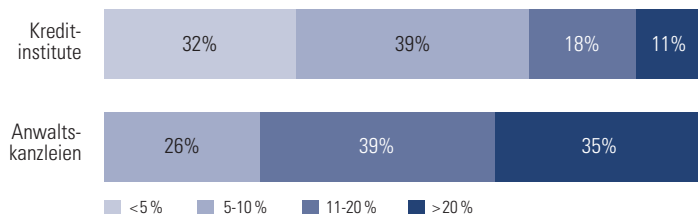


Abb. 14: Wieviel Prozent der Sanierungsfälle konnten in den letzten 12 Monaten die Sanierung erfolgreich abschließen?

hat, „über 20 % der Sanierungsfälle“ in den letzten 12 Monaten abgeschlossen zu haben, sind dies bei den Kreditinstituten nur 11 %. 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 im Wesentlichen unverändert gegenüber dem dritten Quartal 2025.

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 erneut deutlich. Während die Experten aus den Kreditinstituten eine deutlich geringere Erfolgsquote ausweisen, sehen die Experten aus den Kanzleien die Quote deutlich optimistischer: während fast ein Drittel der Befragten aus Anwaltskanzleien angegeben

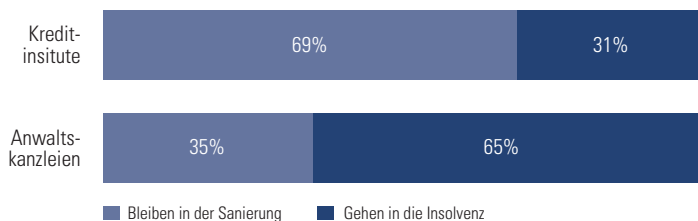


Abb. 15: Was passiert mit den übrigen Fällen, die nicht erfolgreich saniert werden können?

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

Wie im dritten Quartal 2025 geben Kreditinstitute die Einschätzung, dass 69 % der Fälle in der Sanierungsabteilung bleiben und somit der Sanierung mehr Zeit eingeräumt wird. Lediglich 31 % der Fälle werden aus ihrer Sicht in ein Insolvenzverfahren überführt.

Demgegenüber fällt die Einschätzung der Anwaltskanzleien deutlich restriktiver aus: Nur 35 % der Fälle werden hier weiterhin als sanierungsfähig im außergerichtlichen Rahmen beurteilt, während 65 % der Fälle den Weg in ein Insolvenzverfahren einschlagen.

Im Vergleich zum dritten Quartal zeigt sich insbesondere bei den Anwaltskanzleien eine deutliche Verschiebung zugunsten der außergerichtlichen Sanierung. Während zuvor lediglich 11 % der Fälle in der Sanierung verblieben, liegt dieser Anteil aktuell bei 35 %. Die Kreditinstitute hingegen zeigen über die betrachteten Zeiträume hinweg eine stabile Einschätzung, die Verteilung zwischen außergerichtlicher Sanierung und Insolvenzverfahren bleibt unverändert.

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, wird deutlich, dass Unternehmen auch weiterhin – trotz der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Lage – zu spät mit der Problemlösung beginnen. Denn für 65 % der Experten bleibt die „zu spät gestartete Problemlösung“ auch im ersten Halbjahr 2026 die mit Abstand am häufigsten genannte Ursache für Zielverfehlungen in der Sanierungsplanung und bestätigt damit die Einschätzung der Vorquartale.

Auf den weiteren Plätzen folgen „zu wenig verfügbare Liquidität“ mit 42 % sowie „unvorhergesehene Marktentwicklungen“ mit 39 % und gewinnen damit gegenüber der letzten Befragung um 2 bzw. 4 %-Punkte an Bedeutung. Dies verdeutlicht, dass Unternehmen zunehmend sowohl mit eingeschränkten Handlungsspielraum aufgrund von Liquiditätsengpässen als auch mit externen, schwer planbaren Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Ergänzend wird mit 37 % die „inkonsequente Umsetzung“ und mit 35 % ein „falsches Management & Fehlentscheidungen“ als relevante Faktoren genannt, was zeigt, dass selbst vorhandene Sanierungskonzepte häufig an der operativen Durchsetzung scheitern. Diese Einschätzung macht einmal mehr deutlich, dass die Ursachen für nicht gelungene Sanierungen überwiegend im Unternehmen selbst zu suchen sind.

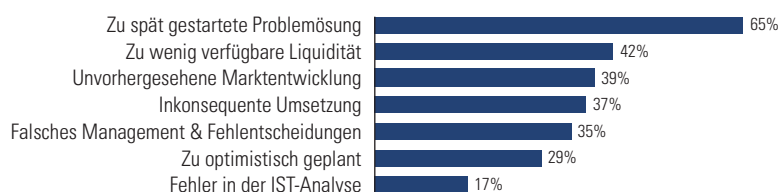


Abb. 16: Was ist die häufigste Ursache für Zielverfehlung bei aktuellen Sanierungsfällen? (in %; Mehrfachnennung möglich)

Die Ursachen für nicht gelungene Sanierungen überwiegend im Unternehmen selbst zu suchen sind. Dies gibt allerdings auch die Zuversicht, dass die aktuelle Entwicklung „beeinflussbar“ und somit lösbar ist. Ein wesentlicher Punkt in der erfolgreichen Krisenabwehr ist dabei die „Akzeptanz der Situation“, denn nur wer wirklich akzeptiert, dass eine Krise zu meistern ist, wird auch akzeptieren,

dass sich die Spielregeln im Rahmen der Krise ändern und somit ein anderer „Managementmodus“ eingeschaltet werden muss.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass ein frühzeitiger Beginn von Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen entscheidend ist: Werden Probleme rechtzeitig erkannt und adressiert, lassen sich sowohl Liquiditätsengpässe als auch der entstehende Zeitdruck deutlich besser vermeiden. Verzögerungen im Handeln hingegen wirken häufig als Ausgangspunkt für eine Kettenreaktion aus Liquiditätsproblemen, operativen Einschränkungen und letztlich der Verfehlung von Sanierungszielen.

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 Paragraph 1 des Gesetzes, so sind Geschäftsleiter dazu verpflichtet, die „existenzbedrohende Entwicklungen“ frühzeitig zu erkennen und die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens vorausschauend zu beurteilen. Zudem müssen entsprechende Gegenmaßnahmen definiert sein, die im Falle einer „existenzbedrohenden Entwicklung“ ergriffen werden können.

Somit wurde gesetzlich ein Krisenfrühwarnsystem verankert. Da die gesetzlichen Anforderungen bislang einen hohen Interpretationsspielraum zulassen, hat das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) am 10. November 2025 den IDW Standard 16 zur Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements veröffentlicht. Der Standard richtet sich ausdrücklich auch an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und konkretisiert die Anforderungen an ein wirksames Krisenfrühwarn- und Krisenmanagementsystem.

Vor diesem Hintergrund wurden die Experten auch im ersten Halbjahr 2026 gefragt, ob Unternehmen aktuell über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme verfügen. Die Antwort ist erneut eindeutig – 89 % der Experten sind der Auffassung, dass Unternehmen nicht über ausreichende Frühwarninstrumente verfügen. Lediglich 11 % bewerten die bestehenden Systeme als ausreichend. Damit fehlt in vielen Unternehmen die Grundlage, kritische Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Dieses Bild wird durch die Einschätzung der „Krisenerfahrung“ auf Managementebene zusätzlich bestätigt. Nach Ansicht von 80 % der Experten verfügt die Unternehmensführung lediglich über eine geringe Krisenerfahrung. Weitere 5 % der Befragten sprechen dem Management sogar jegliche Krisenerfahrung ab. Demgegenüber halten lediglich 14 % die vorhandene Krisenerfahrung für ausreichend. Eine hohe Krisenerfahrung wird nur von 1 % der Experten attestiert, während kein Experte die Krisenerfahrung des Managements als sehr hoch einstuft.

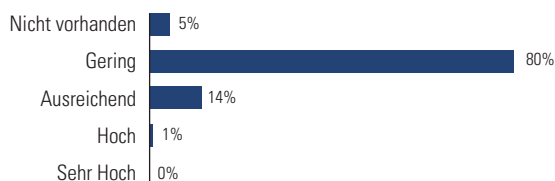


Abb. 17: Wie schätzen Sie die „Krisenerfahrung“ in der Unternehmensführung ein?

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich Defizite in der Krisenprävention und Schwächen im Krisenmanagement gegenseitig verstärken. Fehlende Frühwarnsysteme erschweren die rechtzeitige Identifikation von negativen Entwicklungen, während mangelnde Krisenerfahrung die Fähigkeit reduziert, auf erste Warnsignale angemessen zu reagieren. Die Folge ist, dass Sanierungsfälle häufig erst in einem fortgeschrittenen Krisenstadium erkannt werden. Dadurch sinken die verfügbaren Handlungsoptionen, Sanierungsprozesse werden komplexer und die Erfolgsaussichten einer nachhaltigen Restrukturierung nehmen ab.

Dadurch sinken die verfügbaren Handlungsoptionen, Sanierungsprozesse werden komplexer und die Erfolgsaussichten einer nachhaltigen Restrukturierung nehmen ab.

Vor diesem Hintergrund wurde auch die Frage nach dem aktuellen Bedarf an Sanierungsexperten in Form von Chief Restructuring Officers / Interim Management (CRO) gestellt. Wenig überraschend schätzen sowohl die Experten aus Kreditinstituten als auch aus Anwaltskanzleien den Bedarf überwiegend als hoch ein. Insgesamt 63 % der Experten bewerten den Bedarf an CROs als „hoch“ bis „sehr hoch“.

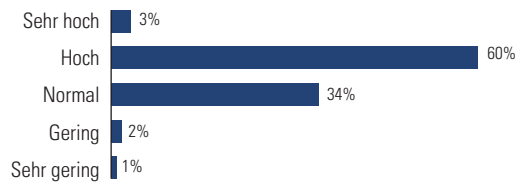


Abb. 18: Wie schätzen Sie den aktuellen Bedarf an CRO (Chief Restructuring Office) ein?

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer frühzeitigen Einbindung erfahrener Restrukturierungsexperten. Insbesondere vor dem Hintergrund der begrenzten Krisenerfahrung in vielen Unternehmen kann der rechtzeitige Einsatz eines CRO entscheidend dazu beitragen, Krisensituationen erfolgreich zu bewältigen, Handlungsoptionen zu sichern und notwendige Restrukturierungsmaßnahmen konsequent umzusetzen.

Aktuelle Diskussionen zu diesem Thema – insbesondere mit Kreditinstituten – zeigen allerdings, dass der Markt an akzeptierten CROs sehr beschränkt ist. Um dem steigenden Bedarf an qualifizierter Restrukturierungsexpertise gerecht zu werden, sind auch die Kreditinstitute gefordert, neue Wege zu beschreiten und auch bislang weniger bekannten CROs die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen.

Vor diesem Hintergrund positioniert sich unser Tochterunternehmen Management Link mit einem klar definierten Qualitätsanspruch sowie einem strukturierten Mentorenprogramm. Dieser Ansatz ermöglicht es, die Entwicklung qualifizierter Restrukturierungsexperten gezielt zu fördern und Unternehmen in Sanierungs- und Transformationssituationen mit praxiserprobter Expertise zu unterstützen.

1.5 Ausblick auf das kommende Halbjahr

Zum Abschluss der Befragung wurden die Experten gebeten, einen Ausblick auf das kommende Halbjahr 2026 zu wagen.

Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage ist wenig überraschend, dass die Experten zu 81 % davon ausgehen, dass die Anzahl der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle wachsen wird. Im Q3 2025 waren es nur 72 % der Experten, die von wachsendem Sanierungsbedarf ausgegangen sind. 6 % sind aktuell sogar der Meinung, dass die Fälle stark steigen werden – im Q3 waren es noch 4 %. 11 % der Befragten gehen davon aus, dass das aktuelle Niveau beibehalten wird – diese Auffassung haben im Q3 noch 22 % der Befragten vertreten.



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

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

Auch hier sind sich die Experten einig, dass die Anzahl der Fälle weiter steigen wird. 85 % der Befragten gaben an, dass die Anzahl „wachsend“ sein wird, während weitere 6 % sogar von einem deutlichen Anstieg ausgehen. Nur 7 % sehen das aktuelle Niveau auch im kommenden Halbjahr als stagnierend an.



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

Fragt man nach den Branchen, die im kommenden Halbjahr am stärksten unter Druck geraten werden (Mehrfachnennung möglich), bestätigt die Einschätzung für das zweite Halbjahr 2026 grundsätzlich das bereits im dritten Quartal 2025 prognostizierte Bild.

Mit deutlichem Abstand führen die Automobilzulieferer weiterhin das Ranking der am stärksten belasteten Branchen an. Rund 60 % der befragten Experten sehen diese Branche im kommenden Halbjahr besonders unter Druck (Q3 2025: 61 %).

Auf dem zweiten Platz folgt erneut der Maschinen- und Anlagenbau. Hier hat sich die Risikoeinschätzung der Experten gegenüber dem dritten Quartal 2025 sogar verschärft: während damals 43 % der Befragten von einem erhöhten Druck auf die Branche ausgingen, sind es im ersten Halbjahr 2026 bereits 48 %.

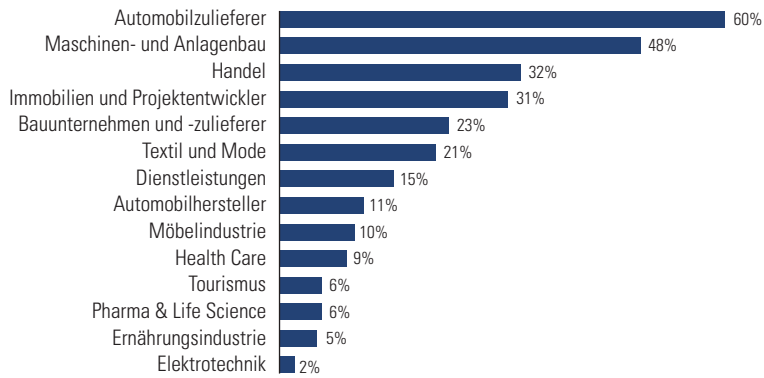


Abb. 21: Welche Branche wird im kommenden Halbjahr am stärksten unter Druck geraten?
[in %; Mehrfachnennung möglich]

Textil und Mode wird im ersten Halbjahr 2026 deutlich häufiger als belastet eingeschätzt (21 % gegenüber 14 % im dritten Quartal 2025). Den stärksten Anstieg verzeichnet jedoch der Bereich Dienstleistungen, dessen Anteil von 1 % auf 15 % gestiegen ist. Damit liegt die Zunahme deutlich über dem durchschnittlichen Anstieg von rund drei Prozentpunkten über alle 14 betrachteten Branchen hinweg.

Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Experten die größten Herausforderungen im kommenden Halbjahr weiterhin in den automobilnahen Industrien sowie im Maschinen- und Anlagenbau sehen. Gleichzeitig deutet die überwiegend steigende Zahl der Nennungen in den übrigen Branchen darauf hin, dass sich die wirtschaftlichen Unsicherheiten zunehmend verbreitern und immer mehr Branchen erfassen.

Abschließend danken wir allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre Mitwirkung. Ihre Einschätzungen leisten einen wertvollen Beitrag zum Verständnis aktueller Entwicklungen und Herausforderungen im Restrukturierungs- und Sanierungsumfeld.

Der Handel behauptet mit 32 % nahezu unverändert den dritten Rang (Q3 2025: 31 %). Knapp dahinter folgen die Immobilien- und Projektentwickler mit 31 %, deren Bewertung gegenüber dem Vorjahr stabil geblieben ist.

Auch die Bauunternehmen und Bauzulieferer zählen weiterhin zu den Branchen, für die die Experten ein herausforderndes Marktumfeld erwarten. Zwar ging der Anteil der Nennungen leicht von 25 % auf 23 % zurück, dennoch bleibt die Branche unter den Top-5.

Darüber hinaus zeigen sich in mehreren weiteren Branchen deutliche Veränderungen. Besonders



2

Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus

2 Exkurs: Aktuelle Krisenbranchen im Fokus

Die Ergebnisse des Restrukturierungs- und Sanierungsbarometers zeigen, dass sich der Druck auf Unternehmen in Deutschland und Österreich im ersten Halbjahr 2026 weiter erhöht hat. Besonders betroffen sind erneut Automobilzulieferer, der Maschinen- und Anlagenbau sowie Immobilien- und Projektentwickler. Diese Einschätzung wird durch aktuelle makroökonomische Entwicklungen gestützt: Während die deutsche Wirtschaft im ersten Quartal 2026 zwar leicht um 0,3 % wuchs, blieb die Industriekonjunktur schwach; Auftragseingänge und Produktion entwickelten sich volatil, und steigende Energiepreise, geopolitische Unsicherheit sowie höhere Finanzierungskosten belasteten Investitionsentscheidungen. Auch Österreich zeigte mit einem BIP-Zuwachs von 0,2 % nur eine fragile Erholung, die durch Energiepreise, Inflation und schwächere Exportperspektiven gebremst wird.

Für die drei Top-Krisenbranchen verschärft dies die Ausgangslage in unterschiedlicher Weise: In der Automobilindustrie lagen Produktion und Export in den ersten fünf Monaten 2026 deutlich unter Vorjahr und weiterhin klar unter Vorkrisenniveau; zugleich drücken schwächere Auslandaufträge, Margenrückgänge der OEMs und der beschleunigte Wandel zur Elektromobilität auf die Zulieferer. Im Maschinen- und Anlagenbau bleiben die Aufträge trotz einzelner positiver Impulse stark schwankend, während die Inlandsnachfrage verhalten ist und internationale Investitionszurückhaltung, Handelskonflikte sowie Standortkosten die Auslastung belasten. Bei Immobilien- und Projektentwicklern zeigen steigende Baugenehmigungen zwar erste Stabilisierungssignale, hohe Baukosten, selektive Finanzierung, niedrige Transaktionsvolumina und weiterhin ambitionierte Preisvorstellungen verhindern jedoch eine breite Entspannung. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse der Studie, dass die aktuellen Krisen nicht allein durch externe Faktoren erklärbar sind: Managementfehler, Nachfragerückgänge, überholte Geschäftsmodelle und zu spät eingeleitete Gegenmaßnahmen zählen weiterhin zu den zentralen Ursachen.

Nachfolgend ordnen wir diese Entwicklung branchenspezifisch ein. Die Beiträge beleuchten, warum gerade diese Krisenbranchen unter besonderem Restrukturierungsdruck stehen, welche strukturellen Herausforderungen sich daraus ergeben und welche Handlungsfelder für Unternehmen entscheidend sind, um wieder Wettbewerbs-, Ergebnis- und Finanzierungsfähigkeit zu erreichen.

2.1 Automotive: Strukturkrise statt Konjunkturdelle: Die Automobilindustrie vor der nächsten Bewährungsprobe



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

Die stark exportorientierte deutsche Automobilindustrie mit rund 720.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 530 Milliarden Euro steckt auch im ersten Halbjahr 2026 in einer schwierigen Phase. Besonders betroffen sind die Zulieferer: Seit 2019 ist bei ihnen fast jede vierte Stelle weggefallen, deutlich stärker als bei den Herstellern. Einer aktuellen Umfrage des ifo-Instituts zufolge bleibt die Stimmung auch im Mai 2026 angespannt: Das Geschäftsklima lag bei minus 20,8 Punkten für die Automobilindustrie.

Regulierung und Politik

Das regulatorische Umfeld bleibt unbeständig und wirkt direkt auf den Antriebsmix der Zulieferer. Die EU-Kommission hat im Dezember 2025 vorgeschlagen, das CO₂-Flottenziel für 2035 von 100 auf 90 Prozent zu senken; der Vorschlag befindet sich 2026 im Trilog, ein Beschluss wird im Herbst 2026 erwartet, bis dahin gilt formal die 100-Prozent-Vorgabe, ein möglicher, aber noch nicht gesicherter Lichtblick für Antriebszulieferer. Zugleich sorgt der geplante Industrial Accelerator Act für Spannungen: Demnach sollen künftig mindestens 70 Prozent der Komponenten eines E-Autos innerhalb der EU hergestellt werden, damit Hersteller EU-Subventionen erhalten. Für die exportstarke deutsche Industrie ist das ein zweischneidiges Schwert: Deutsche Autobauer verkaufen mehr als ein Viertel ihrer Fahrzeuge in China und befürchten, dass strengere Lokalisierungsvorschriften einen Handelskrieg mit dem größten Automobilmarkt der Welt auslösen könnten. VDA-Präsidentin Hildegard Müller bringt die Lage auf den Punkt: „Wir erleben derzeit eine Krise der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Standorts – und nicht der Industrie.“ Verschärft wird dies durch die Handelspolitik der USA: Der US-Zoll auf EU-Autoexporte wurde im August 2025 von 27,5 auf 15 Prozent gesenkt, doch eine angedrohte Anhebung auf 25 Prozent steht weiter im Raum.

Wettbewerb & China:

Wertschöpfung wandert ab, während der Heimatmarkt schwächelt

Der Wettbewerbsdruck aus China verlagert sich zunehmend vom Absatzmarkt auf die industrielle Wertschöpfung. Bei Batteriezellen, der Schlüsselkomponente jedes Elektrofahrzeugs, hat sich die Kontrolle längst auf China verschoben: 2024 wurden 80 Prozent aller Batteriezellen weltweit dort gefertigt, bei Kathodenmaterialien lag der chinesische Anteil bei rund 85 Prozent, bei Anodenmaterialien bei rund 90 Prozent. Europa ist bei den mineralischen Rohstoffen für die Batterieproduktion zu fast 100 Prozent von Importen abhängig, eine Abhängigkeit, die sich kurzfristig kaum auflösen lässt. Bemerkenswert ist dabei: Diese Dominanz wächst, obwohl Chinas eigener Automarkt zuletzt deutlich schwächelte. Die Neuwagenverkäufe brachen dort im Mai 2026 um 22 Prozent ein, von Januar bis Mai kumuliert um fast 20 Prozent – belastet durch auslaufende Kaufanreize, hohe Kraftstoffpreise infolge des Iran-Kriegs und eine schwache Konsumstimmung. Die schwächere Nachfrage im Inland bremst die chinesischen Hersteller jedoch kaum: Sie verlagern den Absatzdruck zunehmend ins Ausland, allein im Mai stiegen die Pkw-Exporte um rund 75 Prozent. Für deutsche Zulieferer bedeutet das: Die strukturelle Wertschöpfungsverschiebung bleibt bestehen – und der Wettbewerbsdruck auf den europäischen Märkten dürfte durch die chinesische Exportoffensive eher noch zunehmen.

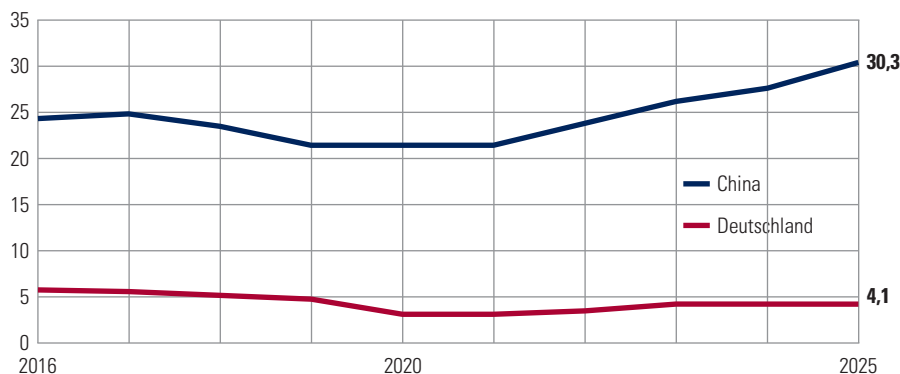


Abb. 22: PKW-Produktion in China und Deutschland in Mio. Einheiten

Insolvenzen auf Rekordniveau

Die Zahl der Großinsolvenzen unter deutschen Automobilzulieferern ist von 2022 bis 2025 von 33 auf 59 Fälle und damit um rund 79 Prozent gestiegen. Nach fünf Jahren an der Spitze des Branchenrankings belegen die Zulieferer 2025 zwar nur noch Rang zwei hinter den Metallwarenherstellern, deren Insolvenzen ebenfalls eng mit der Automobilkrise verflochten sind. Das Niveau bleibt historisch hoch. Eine Trendwende ist für 2026 nicht in Sicht: Laut aktueller Insolvenzanalyse dürften die ohnehin hohen Fallzahlen branchenweit um weitere 10 bis 15 Prozent steigen.

Ausblick

Wie stark der Druck inzwischen auch die Großen erfasst, zeigt sich an den jüngsten Prognosekorrekturen der Hersteller. BMW senkte seine Gewinnprognose für 2026 Mitte Juni deutlich: Die EBIT-Marge im Automobilsegment wird nur noch bei 1 bis 3 Prozent erwartet, statt der zuvor angepeilten 4 bis 6 Prozent – 2025 lag sie noch bei 5,3 Prozent, eigentliches Konzernziel sind 8 bis 10 Prozent. Als Gründe nennt BMW die anhaltende Schwäche im China-Geschäft sowie die wirtschaftlichen Folgen des Nahostkonflikts. Bemerkenswert ist dabei, dass es mit BMW nun ausgerechnet den Hersteller trifft, der lange als der stabile Lichtblick der deutschen Autoindustrie galt. Inzwischen fragen Analysten auch dort, ob das Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden muss, eine Frage, die man bislang vor allem aus dem VW- und Mercedes-Umfeld kannte. Auch bei Mercedes-Benz lag die operative Rendite im Kerngeschäft mit Pkw im ersten Quartal 2026 bei nur noch 3,5 Prozent – Belege dafür, dass selbst die Premiumhersteller ihre Ertragsbasis neu ordnen müssen. Für die Zulieferer wirkt das unmittelbar durch: Sinkende OEM-Margen erhöhen den Preisdruck entlang der gesamten Lieferkette.

Eine kurzfristige Rückkehr zu früherer Stärke ist damit nicht zu erwarten. Wie sich die Branche aus dieser Lage herausarbeitet, hängt am Ende von jedem Unternehmen selbst ab – von der Geschwindigkeit und Konsequenz, mit der es sich an die neuen Wertschöpfungs- und Wettbewerbsstrukturen anpasst und auch im Innovationswettbewerb wieder zu alter Stärke zurückkehrt.

Erfolgreiche Unternehmer haben längst erkannt, schnelles und konsequentes Handeln ist das Mittel der Wahl, sich eigenständig aus dem Tal herauszuarbeiten – keine neue Erkenntnis, aber leider noch nicht überall angekommen.

2.2 Maschinen- und Anlagenbau: Zwischen Stagnation und Transformation



Ferdinand Fiedler
Senior Manager
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der Maschinen- und Anlagenbau, eine der wichtigsten Säulen der deutschen Wirtschaft, steht unter erheblichem Transformationsdruck. Rückläufige Inlandsnachfrage (-7 %), anhaltender Beschäftigungsabbau und begrenzte Wachstumsimpulse aus dem Ausland (+8 %) belasten die Branche (VDMA, 2026). Die Herausforderungen gehen dabei über eine konjunkturelle Schwächephase hinaus und kollidieren mit Geschäftsmodellen, die auf hohe Auslastung, technologische Differenzierung und stabile Exportmärkte ausgerichtet sind. Die Krisenbewältigung erfordert daher eine umfassende Transformationsagenda, die Wettbewerbs-, Ergebnis-, und Liquiditätsfähigkeit gleichermaßen adressiert.

Die Herausforderungen gehen dabei über eine konjunkturelle Schwächephase hinaus und kollidieren mit Geschäftsmodellen, die auf hohe Auslastung, technologische Differenzierung und stabile Exportmärkte ausgerichtet sind. Die Krisenbewältigung erfordert daher eine umfassende Transformationsagenda, die Wettbewerbs-, Ergebnis-, und Liquiditätsfähigkeit gleichermaßen adressiert.

Strategische Fokussierung von Markt, Portfolio und Geschäftsmodell

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau sieht sich zunehmend politischen und geopolitischen Unsicherheiten ausgesetzt. Aufgrund seiner hohen Exportorientierung – rund 65 % des Branchenumsatzes werden im Ausland erzielt (Destatis, 2026) – ist die Branche besonders anfällig für Handelskonflikte, Zollbarrieren und volatile Energiepreise. Gleichzeitig verfügen viele Unternehmen über historisch gewachsene Produktprogramme, breite Kundenportfolios und eine hohe Variantenvielfalt. Was in Wachstumsphasen ein Erfolgsfaktor war, wird in stagnierenden Märkten zunehmend zur Belastung. Ein zentraler Erfolgsfaktor besteht daher darin, konsequent zu definieren, in welchen Marktsegmenten, Anwendungen und Regionen das Unternehmen künftig nachhaltig erfolgreich sein kann. Nicht jedes Produkt, jeder Kunde und jeder Markt rechtfertigt weiterhin den gleichen Ressourceneinsatz. Erfolgreiche Unternehmen steuern ihr Portfolio deshalb gezielt nach Profitabilität, Wachstumspotenzial, strategischer Relevanz und Kapitalbindung.

Erfolgsfaktoren

Transparenz über Ergebnisbeiträge, Wachstumspotenziale und Kapitalbindung schaffen und daraus eine fokussierte „Where-to-play“-Strategie ableiten. Dabei ist ein ganzheitlicher Blick auf Markt, Portfolio, Wertschöpfungskette und Organisation entscheidend, da isolierte Maßnahmen häufig zu kurz greifen und unerwünschte Folgewirkungen verursachen können.

Flexible Wertschöpfung und marktorientierte Innovation

Die rückläufige Inlandsnachfrage deutet darauf hin, dass sich die Wertschöpfungsstrukturen der Branche zunehmend verändern und bestehende Produktions- und Liefernetzwerke kritisch hinterfragt werden müssen. Angesichts volatiler Märkte, schwankender Auftragseingänge und steigender Effizienzanforderungen sind Unternehmen gefordert, ihre Wertschöpfungsstrukturen flexibler und resilienter zu gestalten. Dazu gehören eine integrierte Steuerung von Kapazitäten und Lieferketten sowie die regelmäßige Überprüfung von Fertigungstiefen, Lieferantenstrukturen und Make-or-Buy-Entscheidungen. Gleichzeitig reicht technologische Exzellenz allein nicht mehr aus. Innovationsaktivitäten sollten am wirtschaftlichen Kundennutzen ausgerichtet werden und verstärkt auf standardisierte Produktplattformen, digitale Services sowie das Service- und Ersatzteilgeschäft setzen. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Profitabilität steigern, ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Marktveränderungen erhöhen und langfristige Wettbewerbsvorteile sichern.

Erfolgsfaktoren

Wertschöpfung und Innovation ganzheitlich steuern, um Flexibilität, Resilienz und Profitabilität zu erhöhen sowie Produkt- und Serviceangebote konsequent an Kundennutzen und Skalierbarkeit auszurichten.

Strukturelle Ergebnisverbesserung statt kurzfristiger Kostensenkung

Der steigende Kostendruck zählt zu den größten Herausforderungen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Zwar rechnen 40 % der Unternehmen 2026 mit Preiserhöhungen (PwC 2026), diese lassen sich jedoch in einem zunehmend preisgetriebenen Markt nur begrenzt durchsetzen. Stattdessen müssen Unternehmen ihre gesamte Kostenstruktur systematisch analysieren. Ergebnisprobleme entstehen häufig durch das Zusammenspiel von kundenspezifischer Entwicklung, hoher Variantenvielfalt, unklarer Preislogik, ineffizienten Prozessen und überdimensionierten Overhead-Strukturen. Ein wirksames Performance-Programm muss daher entlang der gesamten Wertschöpfungskette ansetzen.

Erfolgsfaktoren

Ein strukturiertes Ergebnisverbesserungsprogramm etablieren und nachhaltige Effizienzpotenziale durch den Abbau von Komplexität, Variantenvielfalt und Kapazitätsineffizienzen realisieren.

Transformationsfähigkeit, Führung und finanzielle Resilienz stärken

Die steigende Zahl von Insolvenzen, die inzwischen auch etablierte Weltmarktführer der Branche betrifft (WirtschaftsWoche, 2025; Tagesschau, 2026), verdeutlicht, dass Abwarten auf bessere Marktbedingungen keine tragfähige Strategie ist. Da externe Faktoren wie geopolitische Entwicklungen oder Energiepreise kaum beeinflussbar sind, gewinnen unternehmensinterne Stellhebel an Bedeutung. Der Erfolg von Transformations- und Restrukturierungsmaßnahmen hängt dabei wesentlich von entschlossener Führung, frühzeitiger Transparenz über Ergebnis- und Liquiditätsrisiken sowie entsprechender Nachsteuerung ab. Klare Verantwortlichkeiten, belastbare Kennzahlen und eine stringente Umsetzung sichern dabei die langfristige Handlungs- und Zukunftsfähigkeit.

Erfolgsfaktoren

Eine klare Transformationsagenda mit messbaren Ergebnis-, Cash- und Wachstumszielen etablieren, die Umsetzung konsequent steuern und Finanzierung, Liquidität sowie Investitionen eng mit den strategischen Prioritäten verzahnen.

Ausblick & Fazit

Der Maschinen- und Anlagenbau bleibt eine Schlüsselindustrie der deutschen Wirtschaft. Seine Krise ist jedoch ein Warnsignal: Das bisherige Erfolgsmodell aus technischer Spitzenleistung, hoher Exportorientierung und breitem Produktangebot muss weiterentwickelt werden. Die Gewinner der kommenden Jahre werden nicht zwangsläufig die größten oder technologisch besten Unternehmen sein, sondern jene, die ihre strategische Fokussierung schärfen, Kosten- und Wertschöpfungsstrukturen optimieren, Innovation am Kundennutzen ausrichten und Transformation mit finanzieller Disziplin umsetzen. Die entscheidende Frage ist daher nicht, wann und ob sich die Rahmenbedingungen verbessern, sondern wie Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit trotz widriger Umstände sichern und stärken können. Erfolgreich werden diejenigen sein, die die aktuelle Situation als Transformationsaufgabe verstehen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren adressieren.

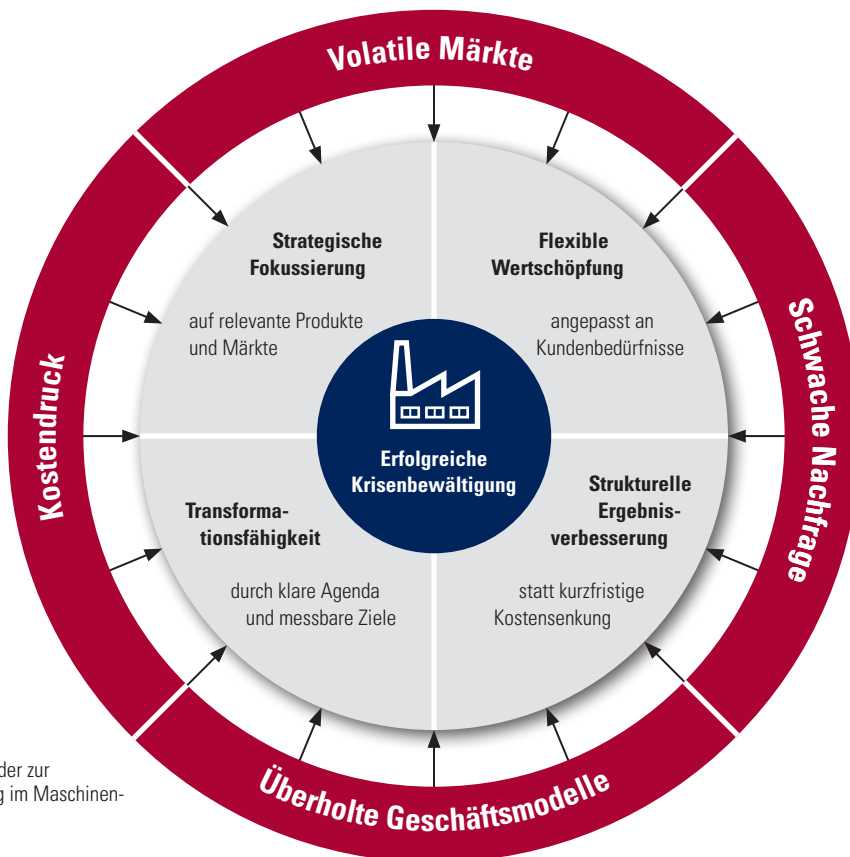


Abb.: 23: Zentrale Handlungsfelder zur erfolgreichen Krisenbewältigung im Maschinen- und Anlagenbau

2.3 Immobilienkrise – die Zeit des „Hope Value“ ist vorbei!



Christian Groschupp
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Bestandsaufnahme: wo stehen wir nach über 3 Jahren Krise?

Mehr als drei Jahre nach Beginn der Immobilienkrise wird deutlich, dass sich die Herausforderungen vieler Projekte nicht durch Zeit allein lösen. Das lange vorherrschende Prinzip des „Amend & Extend“ – verbunden mit der Hoffnung auf sinkende Zinsen, steigende Transaktionsaktivität und eine schnelle Marktbelebung – hat sich in zahlreichen Fällen nicht ausgezahlt. Stattdessen erleben wir eine zunehmende Differenzierung des Marktes: Gute Lagen, überzeugende Nutzungskonzepte und ESG-konforme Objekte bleiben gefragt, während Projekte mit strukturellen Herausforderungen unter erheblichen Druck geraten.

Das größte Hemmnis in der Sanierung ist meist nicht das Asset

Aus Sicht der Restrukturierungspraxis zeigt sich dabei eine zentrale Erkenntnis: Das größte Hindernis einer erfolgreichen Sanierung ist häufig nicht das Asset selbst. Viele Projekte verfügen weiterhin über ein attraktives Wertsteigerungs- oder Entwicklungspotenzial. Die eigentlichen Blockaden liegen meist in der Stakeholder-Struktur. Unterschiedliche Interessen von Gesellschaftern, Finanzierern und weiteren Beteiligten, komplexe Joint-Venture-Konstellationen, fehlende Liquidität oder langwierige Entscheidungsprozesse verhindern oftmals die Umsetzung wirtschaftlich sinnvoller Maßnahmen.

Gerade in dieser Situation ist eine frühzeitige und transparente Analyse entscheidend. Restrukturierung bedeutet nicht, bestehende Probleme zu verwalten, sondern Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen. Voraussetzung dafür ist zunächst die Schaffung von Transparenz hinsichtlich Liquidität, Projektstatus, Wertpotenzialen und Risiken. Darauf aufbauend muss ein realistischer Businessplan entwickelt werden, der von allen wesentlichen Stakeholdern getragen wird.

Essenziell: Shareholder-Konsens auf gemeinsame Roadmap

Die Erfahrung zeigt, dass der Shareholder-Konsens dabei ein wesentlicher Werttreiber ist. Erst wenn Einigkeit über eine gemeinsame Roadmap besteht, können die notwendigen Schritte zur Wertsteigerung umgesetzt werden. Dazu gehören beispielsweise die Sicherung der Finanzierung, die Optimierung von Projektstrukturen, die Schaffung von Planungs- und Baurecht oder die strategische Neupositionierung eines Objekts. Jede erfolgreich umgesetzte Maßnahme erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass bestehende Wertpotenziale tatsächlich realisiert werden können.

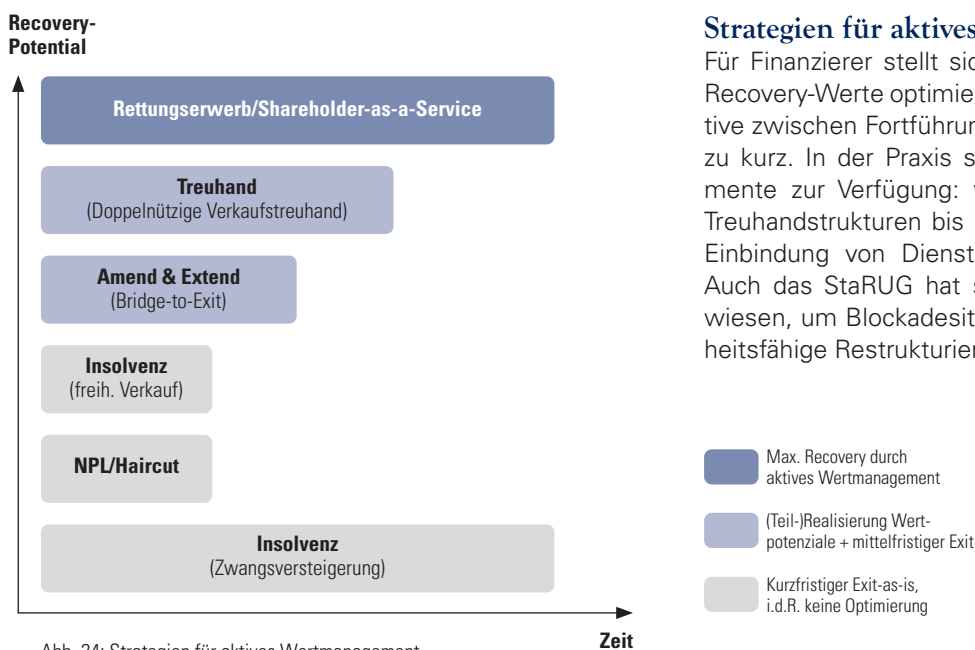


Abb. 24: Strategien für aktives Wertmanagement

Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass aktives Wertmanagement regelmäßig zu besseren Ergebnissen führt als ein kurzfristiger Verkauf unter Druck. Während Fire-Sale-Szenarien oder Kreditverkäufen häufig lediglich nicht einmal den aktuellen Marktwert realisieren, eröffnet eine strukturierte Restrukturierung die Möglichkeit, vorhandene Entwicklungspotenziale zu heben und damit höhere Rückflüsse für Kapitalgeber und Investoren zu erzielen.

Fazit & Appell

Die vergangenen Jahre haben deutlich gemacht, dass passives Abwarten keine Strategie ist. Wer frühzeitig handelt, Transparenz schafft und die Interessen der Beteiligten auf eine gemeinsame Zielsetzung ausrichtet, kann selbst in schwierigen Situationen erhebliche Werte sichern. Restrukturierung ist deshalb längst nicht mehr nur Krisenmanagement. Sie ist zunehmend ein Instrument des aktiven Wertmanagements – und für viele Projekte die entscheidende zweite Chance.

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 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.

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 der Outside-In Perspektive liegt 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.

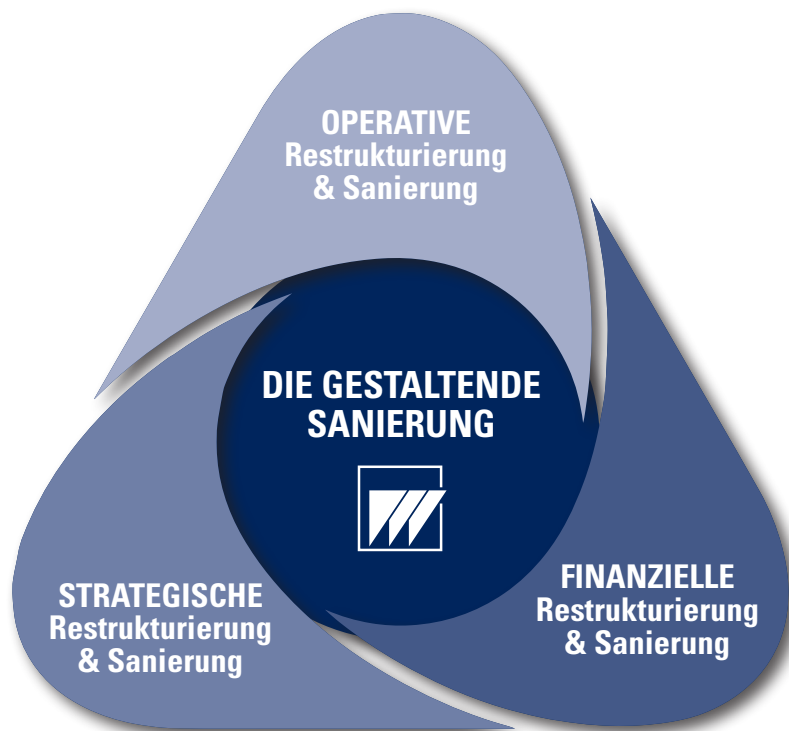


Abb. 25: Die drei Perspektiven der gestaltenden Sanierung

3.1 Nachfolgelücke – Fremdgeschäftsführungsfähigkeit in Krisenzeiten schaffen



Daniel Emmrich
Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Der deutsche Mittelstand steht nicht nur aufgrund von geo- und wirtschaftspolitischen Strukturveränderungen vor großen Herausforderungen: Gemäß dem Institut für Mittelstandsforschung steht im Zeitraum 2026-2030 bei rund 186.000 deutschen Mittelständlern ein (Generations-) Wechsel in der Führung an.



Gustl F. Thum
Managing Partner
Dr. Wieselhuber &
Partner GmbH

Diese Ausgangssituation ist mit einer strukturellen Krise vergleichbar, die allerdings „schleichend“ und somit fast unbemerkt an Relevanz gewinnt. Ein professioneller Übergabeprozess ist deshalb entscheidend und gleichzeitig die größte Herausforderung, da Übergaben teils nicht ausreichend vorbereitet, zu spät oder spontan initiiert oder nicht professionell begleitet werden. Dass diese Ausgangslage mit strukturellen Veränderungen in der Wirtschaftsordnung zusammen-

trifft, verschärft die Situation zusätzlich. Denn viele Dinge, die in der Vergangenheit richtig waren, funktionieren unter den aktuellen Rahmenbedingungen nicht mehr. Dabei spielen bei Familienunternehmen neben den strukturellen Voraussetzungen im Unternehmen auch die emotionale und wertbasierte Achse der Familie eine zentrale Rolle.

Ausgangslage: Historisch gewachsene Strukturen – im Unternehmen und der Familie

Eine der zentralen Herausforderungen bei einem operativen Generationswechsel sind historisch gewachsene Strukturen innerhalb des Unternehmens. In den meisten Fällen ist das Unternehmen auf den Inhaber ausgerichtet. Dies betrifft nahezu alle Bereiche des Unternehmens:

- Geschäftsmodell und Strategie
- Führung & Organisation
- Personal
- Kfm. Steuerung

Parallel dazu ist in vielen Unternehmen eine „Zuruforganisation“ zu erkennen, mit sehr kurzen und pragmatischen Entscheidungswegen, aber auch zunehmender Intransparenz.

Neben der operativen Ebene (Unternehmen) sind auch auf der Gesellschafterebene Strukturen entstanden, die einen Generationswechsel zur Herausforderung machen.

Diese beiden Ebenen müssen gezielt auf den Führungswechsel vorbereitet werden.

Anspruch der neuen Generation

Zu dieser Vorbereitung gehört es, den Anspruch der neuen Generation zu kennen. Dieser kann deutlich von dem Anspruch der bisherigen Führung abweichen. Dabei geht es im ersten Schritt darum, zu erkennen, ob die neue Generation in die operative Führung des Unternehmens eintritt (Können, Wollen, Dürfen, Müssen). Ist diese Frage geklärt, muss beurteilt werden, ob die notwendigen Kompetenzen dafür vorhanden sind. Wird eine dieser beiden Punkte mit „nein“ beantwortet, so muss über eine externe Lösung in der Führung nachgedacht werden. Hier kann auch ein Modell „auf Zeit“ (Interim) gewählt werden, um die notwendigen Kompetenzen in der nächsten Generation aufzubauen.

Auf der Gesellschafterebene muss geklärt werden, welche Wertebasis die neue Generation vertritt und ob dies Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens hat. Zudem muss auch hier die Rolle und das Zusammenspiel der Gesellschafter geklärt werden, da naturgemäß mit jeder Generation der Gesellschafterkreis wachsen wird.

Die Nachfolgelücke und der Fremdmanager

Aktuell zeigt sich in einer Vielzahl von Unternehmen, dass es eine „Nachfolgelücke“ gibt. Dies hat unterschiedliche Gründe, führt allerdings zu einem entsprechenden Bedarf an „Fremdmanagern“, die in Familienunternehmen aktiv werden. Der Übergang von einem inhabergeführten Unternehmen zu einem managementgeführten Familienunternehmen, erfordert noch konsequentere Vorbereitung, damit das Unternehmen überhaupt „führbar“ bleibt.

Der Inhaber muss diesen Schritt aktiv mittragen – meist kombiniert mit der Frage, wie die Versorgung der Familie und die Gesellschafterstruktur zukünftig geregelt wird. Es ist eine Frage des „Loslassens“ und des „Vertrauens“ in die Führung und die Familie.

Die Herausforderungen bei der Schaffung von Strukturen, die ein Familienunternehmen „Führungsfähig“ machen, ob durch einen Fremdgeschäftsführer oder die nächste Generation, beschränken sich nicht nur auf das Unternehmen und das operative „Doing“. Vielmehr umfassen sie neben betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen auch rechtliche Themen. Zudem kann der Einsatz von Interim Management erforderlich sein. Dieser ganzheitliche Ansatz stellt sicher, dass man auf die individuelle Ausgangslage maßgeschneidert reagieren kann und parallel als eingespieltes Team maximalen Nutzen schafft.

■ Betriebswirtschaftliche Fragestellungen:

Um die „Fremdgeschäftsführungsfähigkeit“ zu schaffen, müssen auf Ebene des Unternehmens der Reifegrad der Grundstrukturen aufgenommen werden, mögliche Defizite identifiziert und ausgeglichen werden. Dabei liegt der Fokus auf der Steuerung und Führung des Unternehmens – von der strategischen Ausrichtung über Governance, Organisationsstruktur, Stellenbeschreibungen und Entlohnungsmodell bis hin zu kaufmännischen Steuerungsinstrumenten, integrierter Planung, Entwicklung von KPIs und der Definition von Reporting.

■ Juristische Fragestellungen:

Juristische Fragestellungen und ein rechtlicher Rahmen stehen i.W. auf Ebene der Gesellschafter im Mittelpunkt. Die juristischen Felder erstrecken sich vom Erbrecht über das Gesellschaftsrecht bis hin zum Steuerrecht. Im Fokus steht die Synchronisation zwischen Unternehmens- und Gesellschafterperspektive. Deshalb ist hier das Zusammenspiel aus der „strategischen“ und „juristischen“ Perspektive von zentraler Bedeutung. Durch die rechtliche Perspektive werden Strukturen implementiert, die zum einen die Familienstrategie widerspiegeln und zum anderen den rechtlichen Rahmen für die operative Führung schaffen.

■ Interim Management Optionen:

Sobald die Strukturen konzeptionell entwickelt wurden und somit das Zielbild klar definiert ist, stellt sich die Frage der Umsetzung. Hier kann Interim Management als „Übergangslösung“ den notwendigen „Change Prozess“ unterstreichen. Somit werden die Strukturen im Unternehmen transformiert, ohne dass ein neuer Fremdgeschäftsführer durch diesen Prozess beschädigt wird.

Alternativ kann ein Interim Manager als Coach oder Sparring in der Umsetzung fungieren und somit die Transformation aktiv unterstützen.

Handlungsfelder zur Vorbereitung des Unternehmens auf den Einstieg eines Fremdgeschäftsführers

Ist die Grundsatzfrage nach einem Fremdgeschäftsführer im Unternehmen geklärt, müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden – wir sprechen auch von der „Fremdgeschäftsführungsfähigkeit“ eines Unternehmens.

I: Geschäftsmodell und Strategie

Sowohl das Geschäftsmodell als auch die Strategie müssen hinsichtlich der aktuellen Abhängigkeit von der „alten Führung“ überprüft werden. Zudem müssen die Werte der Gesellschafter in die strategische Neuausrichtung einfließen. Dies bildet die Basis für die Auswahl des zukünftigen Managers, der die operativen Geschäfte führen und entwickeln soll. Gibt es Bereiche, die i.W. persönlich von der aktuellen Führung abhängig sind, so müssen diese speziell betrachtet werden und ggfs. im Rahmen einer gesellschaftsrechtlichen Neuausrichtung berücksichtigt werden (bspw. Vorbereitung eines Carve-Outs).

II: Führung & Organisation

In inhabergeführten Strukturen sind Bereiche wie Governance, Richtlinien (Firmenwagen, Reisekosten,...) und Entscheidungsprozesse oftmals nicht wirklich definiert. Dadurch wird eine „Zurufgesellschaft“ gelebt, die es einem Fremdgeschäftsführer nahezu unmöglich macht, das Unternehmen strukturiert zu führen. Es braucht klare Führungs- und Gremienstrukturen, entsprechende Kommunikationskreise und eine auf die neue Führung optimierte Aufbauorganisation im Einklang mit der Ausrichtung des Geschäftsmodells und der Strategie.

III: Personal

Aus der zukünftigen Führungs- und Ablauforganisation müssen Stellenbeschreibungen, Entlohnungsmodell und Personalentwicklung abgeleitet und im Unternehmen pragmatisch und zielgerichtet entwickelt und implementiert werden. Ist dies nicht gegeben, ist das Unternehmen nicht zukunftsfähig und die Führung des Fremdgeschäftsführers wird untergraben.

IV: Kaufmännische Steuerung

Für mehr Steuerungsfähigkeit, muss eine professionelle kaufmännische Steuerung für das Unternehmen aufgebaut werden. Diese startet bei einer integrierten Finanzplanung und der Implementierung einer Liquiditätsplanung. Ausgehend davon muss ein Controllingsystem aufgebaut bzw. optimiert werden, das adressatengerecht Informationen liefert, ohne dabei die Organisation zu überlasten. Dadurch wird die Performance des Fremdgeschäftsführers im operativen Geschäft messbar und eine Schnittstelle zur Gesellschafterebene geschaffen, Reportingzyklen festgelegt und faktenbasierte Gremiensitzungen sichergestellt.

V: Interim Management

Der notwendige Handlungsbedarf eines Unternehmens in diesem Zusammenhang kann sehr umfangreich sein und die operativen Maßnahmen müssen mit maximaler Konsequenz umgesetzt werden. Da dies meist mit einem größeren „Change-Prozess“ einhergeht, greifen viele Unternehmen hierfür auf einen erfahrenen „Change Manager auf Zeit“ zurück. Der Interim Manager kann zudem als Sparring und operativer Coach für die nächste Generation genutzt werden, um die notwendigen Kompetenzen für einen erfolgreichen Übergang zu schaffen.

Fazit

Die operative Sicherstellung der „Fremdgeschäftsführerfähigkeit“ umfasst eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens – nahezu alle Bereiche müssen so ausgerichtet werden, dass ein Fremdgeschäftsführer das Unternehmen wirklich führen und steuern kann und parallel die Geschäftsführerhaftung „handlebar“ wird.



Abb. 26: Wesentliche Elemente der Fremdgeschäftsführungsfähigkeit

3.2 Die “richtigen” Dinge “richtig” tun – Geschäftsmodell Rekonfiguration in unsicheren Zeiten



Anna Katharina Waldner
Managerin
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Moritz Polk
Senior Manager
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Hoffnung ist keine Strategie: Wie überalterte Geschäftsmodelle Unternehmen in die Krise führen

Im Zeitraum von 2009 bis 2019 erlebte Deutschland die längste Konjunkturphase seit Ende des 2. Weltkriegs. Diese endete mit dem im Jahr 2019 wachsenden Handelskonflikt zwischen den USA und China. In dieser Phase lag der Fokus darauf an einem stetigen Marktwachstum zu partizipieren und notwendige Kapazitäten aufzubauen, ohne dabei das Geschäftsmodell strategisch zu hinterfragen. Das Ende der Konjunkturphase wurde vom Eintritt der Corona-Pandemie überlagert. Durch diesen 3-jährigen Ausnahmezustand wurden unter anderem auch Geschäftsmodelle finanziert, die in den letzten Jahren keinen strategischen Re-Fit bekommen haben. Somit steht man bzgl. des Geschäftsmodells heute vor den Hausaufgaben, die bereits 2019 durch strukturelle Veränderungen erkennbar waren. Um diesen strukturellen Veränderungen gerecht zu werden, müssen die richtigen Prioritäten im aktiven Handeln gesetzt werden und

der tatsächliche Nutzen der neuen Rahmenbedingungen verinnerlicht werden. Die aktuelle Lage ist somit als Chance zu sehen: Sie besteht darin, im Zusammenspiel von strategischer Überlegenheit und operativer Exzellenz nachhaltige Zukunftsfähigkeit zu erreichen.

Überalterte Geschäftsmodelle unter den Hauptursachen von Unternehmenskrisen

Das Barometer zeigt erneut, dass überholte Geschäftsmodelle zu den drei häufigsten Ursachen von Unternehmenskrisen zählen. Auffällig ist, dass diese Problematik oft lange ignoriert wird. Externe Schocks dienen dabei nicht selten als Erklärung oder Rechtfertigung für wirtschaftliche Schwierigkeiten, während interne strukturelle Defizite – insbesondere fehlende strategische Weiterentwicklung – verdrängt werden. Dabei bildet das Geschäftsmodell das Fundament jedes Unternehmens: Es definiert, welcher Kundennutzen gestiftet wird, wie Wert geschaffen wird und wodurch Erträge erzielt werden.

Kundenorientierung statt Produktverliebtheit

Ein zentrales Merkmal überalterter Geschäftsmodelle ist die mangelnde konsequente Ausrichtung auf die Maximierung des Kundennutzens. Gerade im industriell geprägten Mittelstand dominiert häufig eine starke Produkt- und Technologieorientierung. Technische Perfektion, hohe Variantenvielfalt und „Over-Engineering“ führen jedoch nicht automatisch zu Markterfolg. In vielen Fällen entsteht eine gefährliche Diskrepanz zwischen dem, was Kunden tatsächlich benötigen und zu zahlen bereit sind, und dem, was Unternehmen leisten. Während Kunden oft nur 80 bis 100 % der Leistung honorieren, liefern Unternehmen 120 %. Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit entsteht jedoch nur dann, wenn Leistungen, Services und Lebenszyklen konsequent an realen Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“

„Die Arroganz des Erfolgs“ und die psychologische Falle der Tradition

Besonders gefährdet sind Unternehmen mit einer erfolgreichen Historie. Frühere Marktführerschaft oder technologische Überlegenheit können zu einer trügerischen Sicherheit führen. Diese sogenannte „Arroganz des Erfolgs“ begünstigt strategische Selbstzufriedenheit und reduziert die Sensibilität für Marktveränderungen. Ähnlich wirkt die „Falle der Tradition“, die insbesondere Familienunternehmen betrifft. Eine lange Unternehmensgeschichte wird mit Stabilität gleichgesetzt, wodurch notwendige Veränderungen verzögert oder vermieden werden. Beides führt häufig zu schleichender Erosion von Wettbewerbsfähigkeit, sinkender Relevanz für den Kunden und langfristigem Margenverfall.

Krisen verstehen: Ursachen, Symptome und Auslöser

Unternehmenskrisen verlaufen selten plötzlich. Sie entwickeln sich meist schrittweise und lassen sich in Ursachen, Symptome und Auslöser unterscheiden. Während Symptome wie Ergebnissrückgänge, Liquiditätsengpässe oder Auftragsverluste sichtbar sind, liegen die eigentlichen Ursachen oft auf strategischer Ebene. Operative Einzelereignisse wirken dann lediglich als Auslöser. Nachhaltige Sanierung setzt daher zwingend an den Ursachen an. Während operative Krisen durch Effizienzmaßnahmen bei intaktem Geschäftsmodell behoben werden können, erfordern strategische Krisen eine grundlegende Neuausrichtung des Geschäftsmodells.

Gesetzliche Anforderungen und Krisenfrüherkennung

Diese Notwendigkeit spiegelt sich auch im rechtlichen Rahmen wider. Mit § 1 StaRUG sind Unternehmensleiter verpflichtet, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Der IDW-Standard S16 konkretisiert diese Pflicht und fordert ausdrücklich die laufende Überprüfung des Geschäftsmodells – nicht nur in der Krise, sondern auch in wirtschaftlich stabilen Phasen. Die Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells ist damit nicht nur eine strategische, sondern auch eine haftungsrelevante Führungsaufgabe.

Neuausrichtung des Geschäftsmodells in der Sanierung

Eine erfolgreiche Restrukturierung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz aus Markt-, Operations- und Performanceperspektive:

- Markt: Was will der Kunde?
- Operations: Was kann die Organisation leisten?
- Performance: Wo wird tatsächlich Geld verdient?

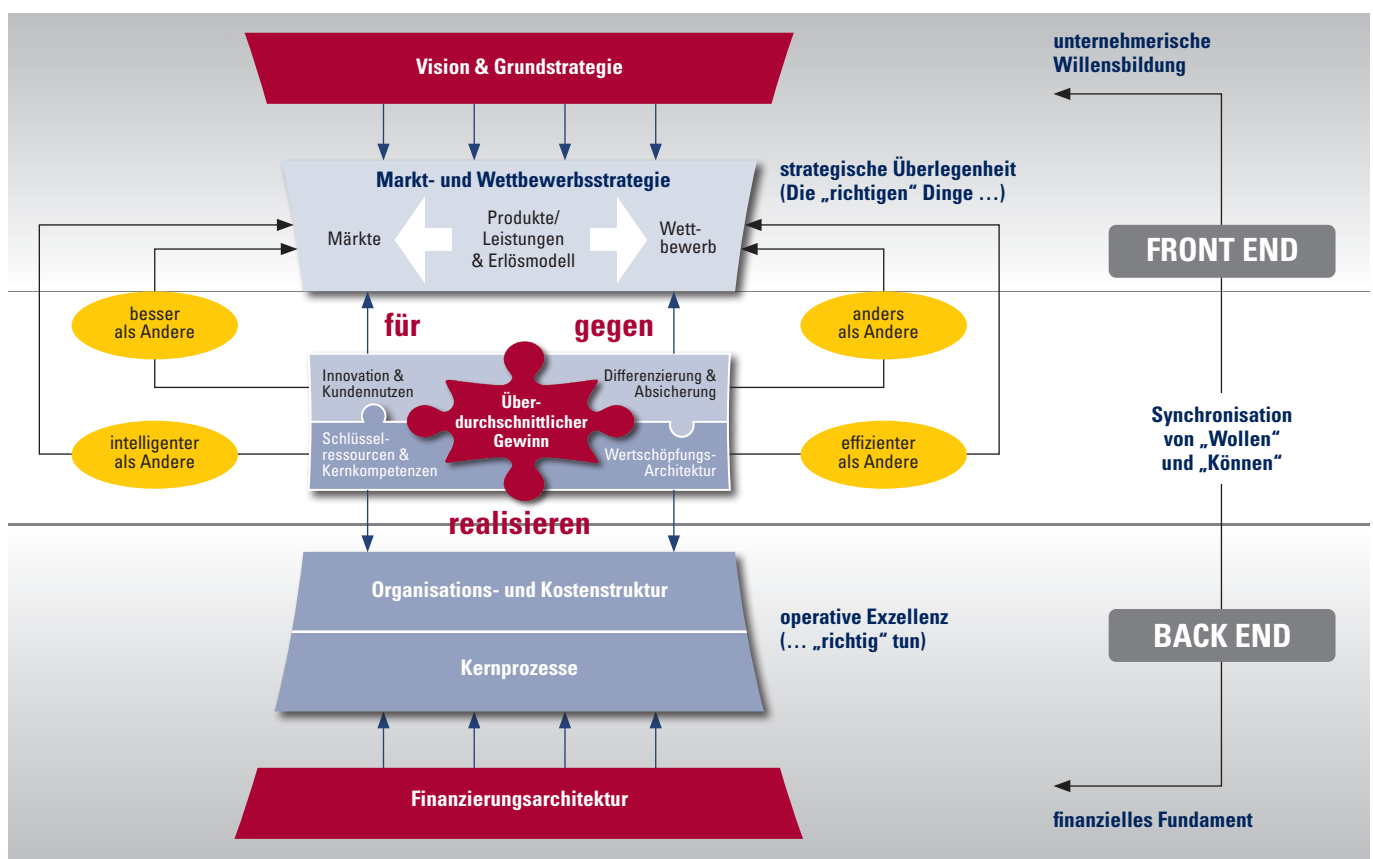


Abb. 27: Die Kernelemente der strategischen Ausrichtung

Wertorientierung als strategischer Kern

Im Zentrum moderner Geschäftsmodelle steht Wertorientierung. Wert entsteht nicht nur für den Kunden, sondern ebenso für Mitarbeiter und Lieferanten. Steigende Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite sowie Verkaufs- und Arbeitsbereitschaft auf Partnerseite sind entscheidend für nachhaltigen Erfolg – „Marge folgt Wert“. Da Zeit in Sanierungssituationen ein kritischer Faktor ist, erfolgt die Umsetzung häufig zweistufig: Zunächst werden operative Effizienz und Kostenspielräume geschaffen, anschließend wird durch Differenzierung und Wachstum die strategische Ertragsbasis gestärkt.

Fazit

Unternehmenskrisen lassen sich langfristig nicht durch operative Maßnahmen allein bewältigen. Eine kontinuierliche, wertorientierte Überprüfung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sind daher unerlässlich, um Unternehmen resilient, wettbewerbsfähig und nachhaltig profitabel aufzustellen.

3.3 Chancen & Risiken in China: Zentrale Erfolgsfaktoren für eine Neuausrichtung



Ralph Wiegand
Head of China Desk
Management Link

In den letzten Jahren hat das traditionelle China-Bild über Diskussionen zu Völkerrecht, Meinungsfreiheit, Taiwanpolitik und macht- und wirtschaftspolitischen Aspekten „Schlagseite“ bekommen. Die Antwort des deutschen Mittelstands: Derisking und Decoupling wurden Normstrategien. Doch dabei werden wirtschaftliche Bedürfnisse Chinas außer Acht gelassen. Und damit auch zahlreiche unternehmerische Chancen, die sich daraus ergeben.



Dr. Volkhard Emmrich
China Desk
Management Link

Ein Blick auf die Strukturen Chinas zeigt: Das ist nur aufgrund der Einwohnerzahl ein „Riese“. Betrachtet man das – für das Wohlstandsniveau wesentliche- BIP pro Kopf, so liegt China in 2024 auf Platz 83 von 216 auf dem Niveau von Costa Rica oder Malaysia. Bisher hat China die Welt mit Gebrauchsgütern und Halbzeug geflutet, massiv die Infrastruktur ausgebaut und den Wohnungsbau forciert. Damit wurde die Erwerbsquote erhöht, in einer wachsenden Bevölkerung das unterste Einkommenssegment reduziert und in den Ballungsgebieten eine Bevölkerungsschicht

mit Ausbildung und Wohlstand geschaffen.

Seit geraumer Zeit funktioniert dieses System nicht mehr wie gewohnt. Das Land ist immer besser erschlossen, der Grenznutzen von Infrastrukturmaßnahmen geht deutlich zurück, die Bevölkerung schrumpft seit zirka 2 Jahren während gleichzeitig die Arbeitslosenquote der Jugendlichen zwischen 16 und 24 Jahren vor allem im „white collar“-Bereich auf ca. 17 % gestiegen ist. Der Bauboom, der in der Spitze über 25 % des BIP getragen hat, ist zusammengebrochen – und damit ein wesentlicher Bestandsanteil von Vermögen und Altersversorgung.

Die Folge: Die klassischen „China-Segmente“ der Weltmärkte wachsen nicht mehr. Der Weg zu höherem BIP pro Kopf führt für China nicht über „mehr vom Gleichen“, sondern über qualitatives Wachstum und höhere Wertschöpfungstiefe.

Zentrale Wachstumshebel: Hohe Wertschöpfungstiefe und neue Technologien

In etablierten industriellen Kerntechnologien hat China in den vergangenen Jahren aufgeholt. Gleichzeitig bestehen jedoch strukturelle Grenzen: China verfügt nur über ca. 1,6 % der weltweiten Erdöl-/Erdgasvorkommen und kaum über Erzlagerstätten mit einem wirtschaftlich sinnvollen Erzgehalt – und ist damit abhängig von Importen. Möglichkeiten, eine hohe Wertschöpfungstiefe und Inlandswertschöpfung zu erzielen, gibt es kaum.

China hat erkannt, dass technologischer Wettbewerb allein dieses Problem nicht löst, sondern nur die umfassende Positionierung in neuen Feldern, die – von der Rohstoffbasis weg – durchgehend besetzt werden können. Die Dominanz Chinas in Gewinnung und Veredelung seltener Erden, Lithium und anderen Rohstoffen für Batterietechnik und e-Mobilität ist ein erstes Ergebnis.

Wie also müssen sich mittelständische Unternehmen positionieren, um von diesen Wachstumshebeln zu profitieren?

Erfolgsfaktor I: 5-Jahresplan verstehen, nutzen und Teil der Umsetzung werden

Chinesische Rahmenvorgaben und verbindlichen Leitlinien für die wirtschaftliche Entwicklung werden im 5-Jahrsplan festgelegt – so geschehen am 05.03.2026. Auf dieser Basis wird vom Volkskongress ein verbindlicher Umsetzungsplan festgelegt und notwendige Rahmenbedingungen geschaffen. Die Geschwindigkeit der Umsetzung und der Anpassungen ist hoch – wer hier nicht schritthält, wird scheitern.

Die unterschiedlichen Regionen des Landes müssen einen nachweislichen Beitrag zur Zielerreichung liefern, wobei der Wettbewerb untereinander ausdrücklich gewünscht ist. Dieser Umstand kann hinsichtlich Subventionen, Genehmigungen und Aktionsgeschwindigkeit als Vorteil genutzt werden, denn es herrscht echte Transparenz darüber, wo die Erfolgsaussichten an größten sind. Beispiel Geschoßwohnungsbau: Hier gelten klare Vorgaben hinsichtlich Energieeffizienz der Gebäudetechnik sowie der Wärmedämmung. So erhalten Hersteller von Sanitärpumpen Vorgaben hinsichtlich der Energieeffizienz der nächsten Pumpengeneration, sowie zeitliche Vorgaben, wann entsprechende Produkte verfügbar sein müssen.

Ausgehend von den Inhalten des 5-Jahresplans müssen also in einem ersten Schritt Regionen identifiziert werden, die kurz der Schwelle zur Zielerreichung stehen. Hier können deutsche Unternehmen mit ihrem Angebot einen entscheidenden Beitrag leisten. Wer dieses Vorgehen verstanden hat und sich dabei auf „China-Speed“ einstellt, hat beste Erfolgsaussichten.

Erfolgsfaktor II: Integration in das Eco-System China – Fundamentale Lokalisation

Durch die Maßgabe der Erhöhung der Wertschöpfungstiefe wird ein reines „Importgeschäft“ nicht länger akzeptiert. Unternehmen, die diesen „China-Speed“ aufnehmen wollen, müssen fundamental lokalisieren. Das heißt konkret: Strukturen, die in der finalen Ausbaustufe unabhängig von einem deutschen Headquarter agieren, müssen etabliert werden – lokale Produkte für lokale Märkte, durch lokale Forschung und Entwicklung und Vorort-Produktion.

Die fundamentale Lokalisation mit echtem „Local-for-Local“ und in der Folge auch „Local-for-Global“ ist dabei nicht nur eine operative Anpassung, sondern strategische Notwendigkeit. Sie reflektiert die zunehmende Eigenständigkeit des chinesischen Marktes sowie dessen wachsende Rolle als Ausgangspunkt globaler Wertschöpfung – insbesondere durch Investitionen und politische Verflechtungen in angrenzenden Regionen wie Afrika oder Südamerika.

Die Auswahl der richtigen Region erfolgt über drei zentrale Achsen:

- **Geografisches Zielkunden-Cluster:** Beim regionalen Erfolg in China hilft ein klares Cluster über die Zielkunden. Eine radikale Nähe zu den Kunden und deren Anforderungen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Darauf muss – insbesondere bei einem Markteintritt – ein klarer Fokus gesetzt werden, damit man sich in der „Größe Chinas“ nicht verliert.
- **Regionales Zulieferer-Cluster:** Neben den Zielkunden ist die Analyse der regionalen Zuliefererlandschaft entscheidend. Kurze Wege und enge Partnerschaften zu regionalen Schlüssellieferanten stellen im Rahmen der kürzeren Produktlebenszyklen die Lieferfähigkeit und kurze Entwicklungszeiten von Neuprodukten sicher.
- **Regionaler Zugang zur Provinzpolitik:** China ist stark von Staatskonzernen geprägt. Diese dienen der Partei zur Umsetzung der jeweiligen 5-Jahrespläne und sichern auf der anderen Seite die Kontrolle über verschiedene Wirtschaftszweige. Die Größe und Komplexität dieser Unternehmen sind mit westlichen Maßstäben nicht wirklich vergleichbar bzw. erfassbar. Ohne einen politischen Zugang in wirtschaftlich interessanten Provinzen, wird es sehr schwer in China Fuß zu fassen. Der Aufbau eines Netzwerks, das nur aus „privatwirtschaftlichen Unternehmen“ besteht, ist mit erheblichen Risiken vor Ort verbunden, da private Unternehmen jederzeit „Opfer“ von politischer Regulatorik bzw. wirtschaftspolitischer Ziele werden können.

Fazit: Erfolg in China ist kein Zufall – das richtige Mindset entscheidet

Die Erfolgsfaktoren machen deutlich: Eine China-Strategie muss unter den aktuellen Rahmenbedingungen grundlegend neu ausgerichtet werden. Rezepte der Vergangenheit funktionieren nicht mehr. Entscheidungs- und Aktionsgeschwindigkeit entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Deshalb bedarf es Mut und einem klaren Plan – der vor allem durch die notwendige Lokalisierung auch ein Stück weit „Kontrollverlust“ bedeutet. Doch am Ende ist es – bei der richtigen Wahl der Region – gerade dieser „Kontrollverlust“, der zum Erfolg im chinesischen Markt führt.



Abb. 28: Das China Desk von ML setzt auf 3 Erfolgsfaktoren

3.4 Der marktorientierte CRO – Neue Geschäfte sichern die TOP-Line



Stephan Schenk
CRO / Interim Management
Management Link GmbH

Fokuskompetenz:

- Geschäftsmodell-Transformation
- Internationalisierung
- Sales & Marketing



Ralph Wiegand
CRO / Interim Management
Management Link GmbH

Fokuskompetenz:

- Marketing & Sales
- Internationalisierung
- Digitale Geschäftsmodelle

Märkte werden volatiler, technologische Zyklen kürzer, neue Wettbewerber treten mit aggressiven Preisen in den Markt und die bisherige Wettbewerbsdifferenzierung greift nicht mehr ausreichend, um die Kosten zu decken. Die Vertriebsorganisation hingegen ist vergleichsweise konstant und auch prozessseitig gibt es nur unzureichende Verbesserungen.

Nach zum Teil drastischen Umsatzeinbrüchen in den letzten 24 Monaten sind harte Restrukturierungen unvermeidlich. Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist es entscheidend, neue und mittel- bis langfristig stabile Lösungen und Wachstumstreiber für die Kernsegmente, aber auch neue zukünftig tragfähige Märkte und Segmente zu definieren und diese auch konsequent zu erschließen.

Ein klassischer CRO-Ansatz mit im Schwerpunkt finanzzahlengetriebenen Maßnahmen löst einige wichtige Probleme kurzfristig. Was aber für einen nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens benötigt wird – und zwar idealerweise zuerst, um nicht die falschen (Kostensenkungs-)Maßnahmen durchzuführen – ist eine Transformation des Geschäftsmodells und die markt- und kundenorientierte Restrukturierung. Steht

die Strategie und das Produktprogramm kommt es auf die konsequente Umsetzung insbesondere im Vertrieb, Service und Marketing an.

Sowohl bei der Definition, aber insbesondere bei der Umsetzung hilft ein von der Historie „unbelasteter“, aber vertriebs- und kundenorientierter CRO als Interim Manager. Er ist frei von einer persönlichen Agenda (Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, etc.) und stellt den Erfolg des Unternehmens in den Mittelpunkt. Dadurch wird er zum Erfolgsgaranten bzgl. der Top-Line des Unternehmens und sorgt mit einem „frischem Blick“ von außen kombiniert mit belastbarer Vertriebskompetenz für eine schnelle, konsequente und zielgerichtete Umsetzung der Neuausrichtung.

Der vertriebsorientierte CRO unterstützt mittelständische Unternehmen insbesondere bei den folgenden Themen:

- Operative Neuausrichtung des Produktmanagements mit Blick auf die definierten (bestehenden und neuen) Marktsegmente
- Operative Restrukturierung der Vertriebs- und Service-Organisation
- Nachhaltige Performance-Optimierung der Vertriebs- und Marketingprozesse
- Absicherung der TopLine durch konsequente Umsetzung von notwendigen Vertriebsmaßnahmen

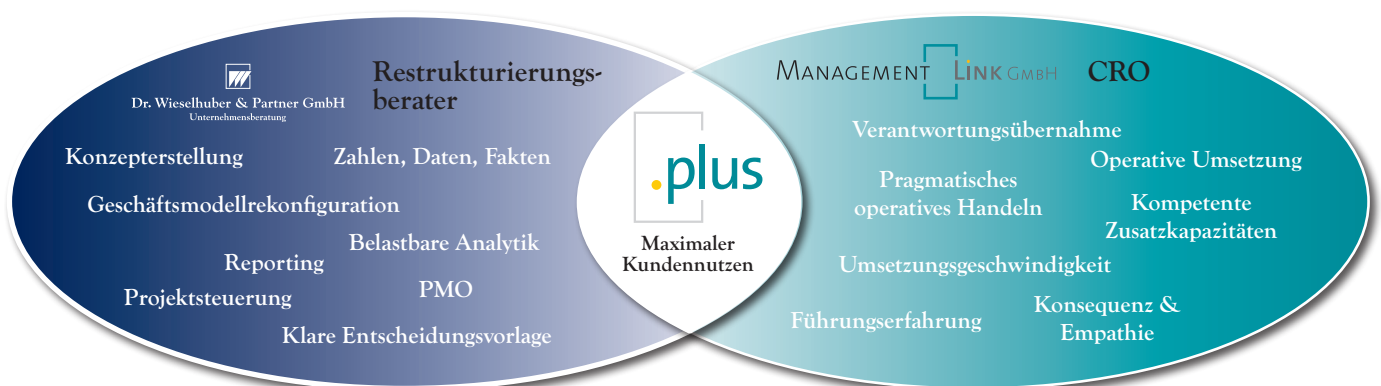


Abb. 29: Maximaler Kundennutzen durch das Zusammenspiel von Beratung und Interim Management – das „Plus“ für den Kunden

Was macht der vertriebsorientierte CRO konkret?

Das Leistungsangebot des vertriebsorientierten CRO von Management Link umfasst dabei folgende Leistungsbausteine

- Standortbestimmung des Product-Fits inkl. Neuausrichtung der Produkte und Dienstleistungen
- Erschließung neuer Marktsegmente und Definition der Meilensteine für die Diversifikation – Umsetzung der „Go-to-Market“ Roadmap
- Neuausrichtung oder Wiederbelebung der internationalen Vertriebsstandorte (Strukturen, Prozesse, Kapazitäten & Kompetenzen)
- Abstimmung von Vertriebs- und Service-Produkten (Technischer Service als Ertrags- und Bindungstreiber)
- Digitalisierung der Prozesse und Vernetzung der Systeme – pragmatisch und effizient zur Umsatzsicherung
- Implementierung von zentraler Steuerung und dezentraler Verarbeitung von Information und Dokumentation (z. B. Preisgestaltung, Preis-Leistungs-Argumentation, Produktpräsentation)
- Definition und nachhalten pragmatischer messbarer Ziele zur kurz-, mittel- und langfristigen Umsatzgenerierung

Management Link – was bedeutet Interim Management für uns?

Unsere Interim Manager verfügen über mehrjährige operative Industrieerfahrung – sowohl in Führung als auch der jeweiligen fachlichen Ausrichtung. Jeder Manager ist „handverlesen“ und hat die jeweiligen Kompetenzen durch gemeinsame Projekte in der Vergangenheit bewiesen. Wir zeichnen uns durch Pragmatismus, Verantwortung, Geschwindigkeit und Empathie aus. Bei uns geht nicht um theoretische Konzepte, sondern um operative konsequente Umsetzung. Wir arbeiten immer aktiv mit dem Kunden und schaffen so Akzeptanz und Identifikation mit der Veränderung. Professionelle Führung in Sonder- und Umbruchsituationen – pragmatisch und lösungsorientiert. Wir sind „unbelastet“ und damit unabhängig – unsere Interim Manager verfolgen keine „Hidden Agenda“, sie sind dem Kundenerfolg verpflichtet.

„Wir geben neue Perspektiven und sichern die Top-Line nachhaltig ab. Dabei kombinieren wir Konsequenz mit Empathie und stehen für Unabhängigkeit, denn der Kundenerfolg ist unser oberstes Ziel.“

Stephan Schenk

Für wen sind wir die richtigen Partner?

Die DNA von Management Link – als 100 % Tochter der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH – liegt seit Gründung im Jahr 2012 im gehobenen deutschsprachigen Mittelstand. Dabei sind wir pragmatisch und maximal lösungsorientiert.

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 rd. 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, 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 Interim 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“

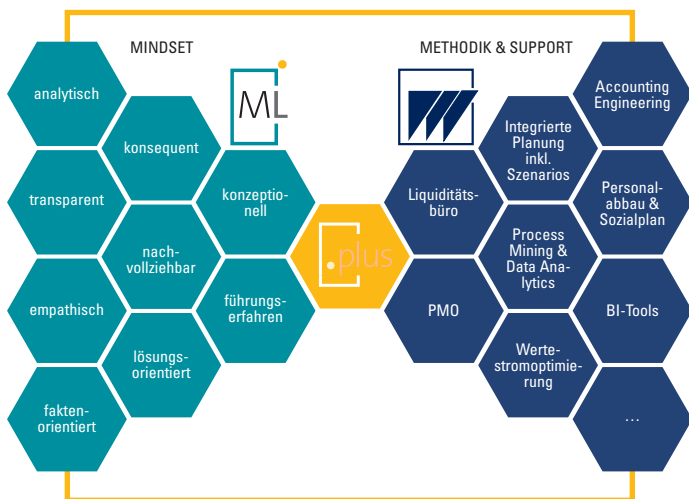


Abb. 30: Der CRO+ Ansatz von Management Link und Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

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 bieten 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 und senioren Experten gespiegelt und besprochen werden. Dieses Programm gibt dem eingesetzten CRO zusätzliche Sicherheit und erhöht den Wirkungsgrad im Projekt deutlich.



Dabei werden ausschließlich Interim 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.

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



Stephan Schenk
Interim CRO Sales
Management Link GmbH

Einsatzschwerpunkt und Kernkompetenzen:

- B2B, Familienunternehmen
- Industriegüter, Maschinen- und Anlagenbau, Bauzulieferindustrie
- Geschäftsmodell-Transformation
- Restrukturierung insb. Vertrieb, Service, Marketing; Produktmanagement
- Internationalisierung

3.6 CRO-Profil: Stephan Schenk stellt sich vor

Stephan Schenk ist Diplom-Wirtschaftsingenieur (TH Karlsruhe, heute KIT) und hat in seiner über 30-jährigen Berufslaufbahn in mehreren Familienunternehmen im Bereich B2B in verantwortlicher Funktion gearbeitet, davon 20 Jahre in Top-Management-Funktionen und 6 Jahre bei Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung. Die Aufgaben umfassten dabei die digitale Transformation, Restrukturierungen, M&A-Deals auf Buyer und Seller Seite, Post-Merger-Integration, Sanierungskonzepte, aber auch den Aufbau neuer Strukturen und Prozessen insbesondere in den Bereichen Vertrieb, Service, Marketing und Produktmanagement. Die Erarbeitung und Umsetzung von Internationalisierungsstrategien bilden einen wesentlichen Schwerpunkt seiner Tätigkeiten. Er war Geschäftsführer und für den Bereich Vertrieb im In- und Ausland, darunter neben Deutschland in USA, UK, Frankreich, Italien, Österreich, China, Korea, Japan und Australien.

Dabei ist er vor Ort, um die Märkte und Bedarfe aus erster Hand kennenzulernen und zu verstehen. Emerging Markets, neben China und Korea beispielsweise auch Indien, zählen zu seinem Erfahrungsspektrum.

Stephan Schenk begleitet Familienunternehmen im B2B-Bereich in Transformations- und Restrukturierungsphasen sowohl als Berater als auch als Interim Manager CSO oder CRO Sales. Sein Aufgabenschwerpunkt als CRO Sales liegt hierbei bei Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens- und Internationalisierungs-Strategien und der Definition und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen für alle kundenrelevanten Funktionen.

Nachgefragt – 5 Fragen an Stephan Schenk:

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

„Nach über 30 Jahren Berufserfahrung in und mit inhabergeführten Unternehmen, davon über 20 Jahre in diversen Top-Management-Funktionen und 6 Jahren bei W&P Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung, möchte ich meine Erfahrungen bei Unternehmen mit Handlungsbedarf einbringen. Ob Transformationen des Geschäftsmodells, Sanierungskonzepte und deren Umsetzung oder M&A-Prozesse inkl. Post-Merger-Integration: Unternehmen rechtzeitig zu restrukturieren und so die Werte, sowie die Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen, ist extrem motivierend.“

Warum CRO Sales, was ist der Nutzen für ein Unternehmen?

„Unter der Funktion des Chief Restructuring Officers/CROs wird typischerweise ein Manager verstanden, der in Krisen- oder Turnaround-Situationen für die Stabilisierung, Neuausrichtung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen verantwortlich ist. Oftmals befinden sich Unternehmen bereits in einer Liquiditäts- oder gar Insolvenzkrise. Die Handlungsoptionen sind in diesen Krisenstadien aber in der Regel deutlich eingeschränkt, weil die notwendigen Finanzierungsmittel nicht mehr vorhanden sind.“

Ich möchte die Entscheider von Unternehmen motivieren, vorher aktiv zu werden. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass oft nicht rechtzeitig oder nicht konsequent genug neue Geschäftsmodelle oder zusätzliche Standbeine etabliert werden. Gute Jahre „vernebeln“ oft den Blick auf den eigentlich schon vorhandenen Handlungsbedarf.

Als CRO Sales möchte ich mit Inhabern, Beiräten und der Geschäftsführung, aber vor allem auch mit existierenden und potenziellen Kunden und Mitarbeitern Produkte, Dienstleistungen und Prozesse rechtzeitig auf die zukünftigen Bedarfe der Kunden und neue Marktsegmente ausrichten. Die zukünftig benötigten Kompetenzen sollten definiert sein, bevor man notwendige Restrukturierungsmaßnahmen ergreift.

Ein erfahrener CRO Sales bringt dafür den vertriebsorientierten und unabhängigen Blick mit und kann – ohne die historisch getroffenen Entscheidungen rechtfertigen zu müssen – die neue Ausrichtung definieren und dann auch konsequent umsetzen. Auch wenn die meisten Unternehmen – sei es mit oder ohne externe Beratung – regelmäßig strategische Konzepte erarbeiten, scheitern diese leider sehr oft in der Umsetzung. Ohne eine zusätzliche treibende Kraft, die auch auf oberster Ebene in der Organisation verankert ist und Entscheidungsbefugnisse hat, versanden viele der Konzepte oder werden nur

halbherzig angegangen. Dies gilt vor allem für kundenrelevante Maßnahmen. Hier müssen Vertrieb, Service, Marketing und Produktmanagement gemeinsam agieren, damit die Restrukturierung bzw. die Transformation des Geschäftsmodells auch nachhaltig gelingt.“

Sanierungen über Umsatzwachstum sind Kapitalgebern schwer zu vermitteln, vor allem dann, wenn die Planzahlen mehrfach verfehlt wurden. Welche Rolle kommt hier dem CRO Sales zu?

„In der Krise wird der Vertrieb i.d.R. massiv unter Druck gesetzt, Umsätze zu steigern oder zumindest die geplanten Umsätze zu liefern. Aber wenngleich es natürlich immer Verbesserungspotenziale gibt, ist meiner Erfahrung nach eine wiederholt signifikante Planverfehlung weniger durch ein „try harder“ zu bewerkstelligen, sondern durch ein rechtzeitiges, ehrliches Aufsetzen einer belastbaren Planung und der Definition der dann erforderlichen Anpassungen in Strukturen, Kapazitäten und Prozessen.

Noch wichtiger ist aber die umgehende Anpassung des Geschäftsmodells. Denn wenn der Auftragseingang nachhaltig rückläufig ist, liegen die Ursachen häufig in veränderten Marktanforderungen, einer unzureichenden Positionierung oder darin, dass Wettbewerber Kundenbedürfnisse besser adressieren.

Bei beiden Themen greift der Einsatz eines CRO Sales.“

Warum der Schwerpunkt Internationalisierung? Was gilt es zu beachten?

„Die Internationalisierungsstrategie zählt zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. Sie bestimmt, wie ein Unternehmen internationale Wachstumschancen nutzen kann, Risiken steuert und seine Ressourcen gezielt einsetzt. Ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, Strukturen, Prozesse und Kompetenzen rechtzeitig an die Anforderungen der jeweiligen Entwicklungsphase anzupassen.

„One size fits all“ ist in der Regel der falsche Ansatz. So ist beispielsweise eine reine Exportstrategie mit weltweit einheitlichen Produkten zunehmend unzureichend. Es gilt je nach Phase, in dem sich die Produktbereiche befinden und welche Rahmenbedingungen (z.B. Zulassungen) zu beachten sind oder welche Kundenanforderungen (z.B. an den Service) zukünftig gestellt werden, die richtigen Anpassungen vorzunehmen. Dabei muss man die Komplexität im Blick behalten.

Um das sicherzustellen, gehe ich vor Ort in die Märkte und mache mir mit existierenden und potenziellen Kunden und Partnern ein Bild davon, was die richtigen Maßnahmen sind. Ich habe Niederlassungen auf nahezu allen Kontinenten gegründet oder erweitert, aber auch reduziert und geschlossen, denn was gestern richtig war, ist es nicht zwingend auch morgen. Aber nicht nur Strukturen, sondern auch Prozesse sind zu hinterfragen: Welche sind zentral, welche regional und welche lokal zu steuern? In der Digitalisierung liegt ebenfalls eine große Chance für die Internationalisierung. Dabei sind für unterschiedliche Produktgruppen und Märkte i.d.R. unterschiedliche Maßnahmen zu ergreifen.

Die Definition und Umsetzung der Internationalisierungsstrategie ist komplex und nicht „nebenbei mitzumachen“. Aber sie ist extrem wichtig, um die Umsatzziele sicherzustellen und noch wichtiger, um Wachstum zu generieren.“

Welche fachlichen Kompetenzen und Softskills eines CRO Sales sind wichtig?

„Die Unternehmen, die einen CRO beauftragen, wollen natürlich, dass zügig eine neue Richtung eingeschlagen wird und Erfolge sichtbar werden.

Dazu muss man aber zunächst einmal gut zuhören können – intern aber vor allem extern. Dann gilt es die Branche und deren zukünftigen (!) Treiber und Trends zu verstehen, man muss sich also gut und schnell in neue Themen einarbeiten können. Die Kenntnis der Unterschiede der Marktmechaniken und Anforderungen an die Produkte und Prozesse in den Kernländern ist elementar. Um aber Wachstum zu generieren, muss man den Mut haben, neue Märkte zu erschließen und neue Lösungen zu entwickeln.

In Bezug auf die Internationalisierung darf man keine Vorbehalte oder gar Angst vor neuen Märkten wie China, Indien, Südkorea, Taiwan oder anderen Emerging Markets haben.

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, alle Stakeholder – vor allem Inhaber, Beiräte und Geschäftsführung, aber auch die Schlüsselfunktionen in der Organisation – zu überzeugen und mitzunehmen. Ein CRO kann als Einzelkämpfer nicht gewinnen, nur das WIR gewinnt. Dazu braucht man Klarheit, Konsequenz und viel Kommunikation.“

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

**Stephan Schenk**

Interim Manager / CSO & CRO Sales
Management Link GmbH

Mobil: +49 162 272 43 37
E-Mail: schenk@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