



NACHHALTIGE RESTRUKTURIERUNG

Wenn die Restrukturierung Ihres Unternehmens wirklich nachhaltig erfolgreich sein soll

EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

EINLEITUNG – EIN BLICK NACH VORNE IN DAS JAHR 2025

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer schweren Krise, geprägt von steigenden Insolvenzen, stagnierendem Wirtschaftswachstum und einem erhöhten Transformationsdruck in Schlüsselbranchen. Nach Aussagen führender Wirtschaftsforschungsinstitute wird Deutschland das Jahr 2024 wieder mit einer stagnierenden Wirtschaftsleistung abschließen, wie schon in 2023.

Laut Creditreform erreichte die Zahl der Unternehmensinsolvenzen 2024 mit 22.400 Fällen einen Höchststand seit 2015, wobei strukturelle Probleme wie hohe Energie- und Arbeitskosten sowie rückläufige Innovationskraft die Wettbewerbsfähigkeit stark belasten.

Die aktuelle Roland-Berger-Restrukturierungsstudie kommt zu dem Ergebnis, dass 98 % der Experten einen weiteren Anstieg des Restrukturierungsdrucks erwarten, insbesondere in der Automobilindustrie, dem Bauwesen und dem Handel. Bürokratie und Fachkräftemangel werden dabei als größte Wachstumsbremsen bezeichnet, während eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten für Restrukturierungen die Herausforderungen zusätzlich verschärfen.

LBBW Research prognostiziert auch für 2025 einen leichten Rückgang des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 0,2 %, da Rückgänge bei Exporten und Investitionen die Erholung behindern. Im Gegensatz zu Deutschland wird für 2025 ein BIP-Wachstum im Euroraum von 0,4%, für die USA von 2,9%, für China ein Plus von 5,2% prognostiziert (weltweit: BIP-Wachstum von 2,9%). Hoffnung ruht auf einem stabilisierten privaten Konsum, jedoch bleibt die politische und wirtschaftliche Unsicherheit ein zentraler Risikofaktor.

Maßnahmen zur Entlastung der Unternehmen und die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle sind dringend erforderlich, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Neben den Unternehmen, die 2023 und 2024 erstmals mit einer Liquiditätskrise konfrontiert sind, werden auch zahlreiche „alte“ Restrukturierungsfälle aus der Vergangenheit wieder dazukommen. Neben vielen dieser sogenannten Zombieunternehmen, die wegen ihres hohen Verschuldungsgrades bei gleichzeitig steigenden Zinsen in dem prognostizierten rezessiven Umfeld weiterhin Restrukturierungsfälle bleiben, werden zusätzlich neue Unternehmen dazukommen, die geglaubt hatten, den Restrukturierungspfad bereits erfolgreich hinter sich gelassen zu haben. Ursache dafür ist, dass die viele Restrukturierungsprozesse aus den letzten Jahren nicht nachhaltig umgesetzt und dadurch nur temporär wirksam sind.

Eine Umfrage unter den führenden Restrukturierungsexperten durch die Beratungsgesellschaft Deloitte kommt zu dem Ergebnis, dass weniger als ein Drittel der Restrukturierungsprojekte die strategischen Ursachen der Krise beheben konnten. Gleichzeitig geht die Studie davon aus, dass Restrukturierungen zu früh abgeschlossen werden und eine vollumfängliche und damit nachhaltige Sanierung ausgeblieben ist. Dadurch geraten viele Restrukturierungsfälle kurz- oder mittelfristig erneut in eine Krise.

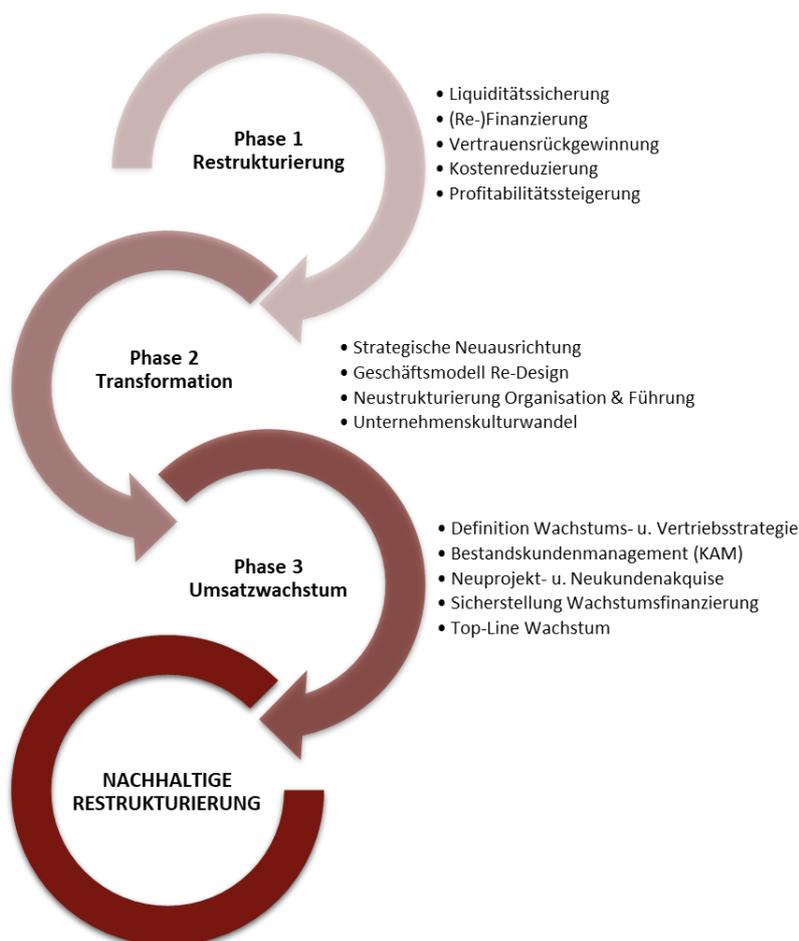
Die Interim Manager der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS (EIP), die als Chief Restructuring Officer (CRO) oder Chief Transformation Officer (CTO) in der Organstellung bei verschiedenen Unternehmen in zahlreichen Restrukturierungssituationen aus unterschiedlichen Branchen aktiv waren und sind, kommen zu dem gleichen Ergebnis:

„Der Restrukturierungsprozess ist nur nachhaltig, wenn nach der Restrukturierungsphase eine grundlegende Transformation des Geschäftsmodells und der Organisations- und Führungsstruktur erfolgt und anschließend ein Programm für profitables Umsatzwachstum umgesetzt wird.“

Ein Beispiel: Ein internationaler Automobilzulieferer hatte bereits sieben Jahre und drei IDW S6-Gutachten von drei verschiedenen Restrukturierungsberatern hinter sich, als EIP mandatiert wurde. Unser neues Managementteam setzte die analytisch schon lange als notwendig erkannte, aber nicht wirkungsvoll umgesetzte Restrukturierung um. Wichtig war zusätzlich die Transformation des Geschäftsmodells und die Neuausrichtung und Umsetzung der Wachstumsstrategie auf den Weg zu bringen, um die Restrukturierung nachhaltig erfolgreich zu machen.

Unsere Erfahrung: Damit eine Restrukturierung in der Praxis Chancen auf nachhaltigen Erfolg hat, müssen die folgenden drei Phasen im Restrukturierungsprozess konsequent durchgeführt und umgesetzt werden:

Der Prozess der „Nachhaltigen Restrukturierung“



PHASE 1: RESTRUKTURIERUNG

In der ersten Phase der „Nachhaltigen Restrukturierung“, die sechs bis maximal neun Monate in Anspruch nimmt, erfolgt in einer Liquiditätskrise zunächst die sofortige **Umsetzung von liquiditätssichernden Maßnahmen**. Dazu zählt die Kommunikation von Richtlinien und Umsetzung eines sofortigen Ausgabenstopps für nicht dringend lebensnotwendigen operative Ausgaben, Investitionen (Capex Freeze), der Einstellungstopp für neue Mitarbeiter (Hiring Freeze) und die Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital.

In einem EIP-Mandat bei der Tochtergesellschaft eines führenden europäischen Aerospace-Konzerns wurden vom CRO auch zielgerichtet symbolische Maßnahmen zur Liquiditätssicherung umgesetzt, wie beispielsweise den Verkauf der Designermöbel in der Vorstandsetage und die Untervermietung von Stockwerken der repräsentativen Unternehmenszentrale. Eine ebenfalls positive Wirkung auf die Liquidität und das interne Bewusstsein des Managements und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Krisensituation hatte die Verschrottung alter Bestände, Materialien und nicht mehr benötigter Anlagen und die Kündigung der dann nicht mehr benötigten extern angemieteten Lager.

„In der Praxis werden Restrukturierungsprozesse leider oftmals viel zu spät eingeleitet, weil das Management, die Gesellschafter und andere Stakeholder zu spät agieren oder wahrnehmen (wollen), wie existenziell die Krise für sie und ihr Unternehmen bereits ist.“

Die Rückgewinnung des Vertrauens durch **aktives Stakeholder-Management** ist ebenfalls eine der Kernaufgaben eines CRO. Dazu gehört die Schaffung von Transparenz und interne und externe Kommunikation der akuten Krisensituation des Unternehmens, die auch Grundlage für das Einfordern von Restrukturierungsbeiträgen aller Stakeholder ist. Ohne die vollständige Transparenz, Rückgewinnung des Vertrauens und das Vereinnahmen angemessener Restrukturierungsbeiträge von allen Stakeholdern kann eine erfolgreiche Restrukturierung nicht realisiert werden.

Zu den Restrukturierungsbeiträgen zählten beispielweise bei einem unserer CRO-Mandate bei einem deutschen Automobilzulieferer die **Refinanzierung** durch Prolongation der bestehenden Fremdfinanzierungen für weitere vier Jahre durch die Banken, frische Eigenkapitalmittel durch die Gesellschafter, Preiszugeständnisse der Kunden, die Unterstützung der Betriebsräte bei der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen wie beispielsweise eine Werksschließung und Personalabbau in den administrativen Bereichen der Unternehmenszentrale.

Darüber hinaus müssen weitere liquiditätsschonende Maßnahmen für kurzfristig wirksame **Kostensenkungen** umgesetzt werden. Die fehlende Konsequenz und Umsetzungsfähigkeit bei Restrukturierungsmaßnahmen sind oftmals die Ursache dafür, dass aus einer Ertragskrise eine Liquiditätskrise heranwächst oder sich Unternehmen aus dieser nicht befreien können. Der CRO/CEO eines mittelständischen Kabelherstellers erreichte diese Einsparungen durch Neuverhandlung der Einkaufskonditionen für Preise und Zahlungskonditionen mit seinen Lieferanten und durch Umsetzung von Maßnahmen für Operational Excellence, wie der Beseitigung von Bottlenecks in der Produktion, Reduzierung des Ausschusses und Verbesserung der Durchlaufzeiten.

Zusätzlich sollten Maßnahmen zur **Profitabilitätssicherung und -steigerung** umgesetzt werden. Dazu zählte bei einem internationalen Automobilzulieferunternehmen die Kündigung eines Kunden mit chronisch negativen Margen oder die Standardisierung von Produktlösungen und Bereinigung des Produktportfolios.

PHASE 2: TRANSFORMATION

Die Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und Kostenoptimierung nach einem erfolgreich verlaufenden Restrukturierungsprozess reichen aber noch nicht aus, um das Unternehmen wieder nachhaltig erfolgreich aufzustellen.

„Das gesamte bestehende Geschäftsmodell muss kritisch hinterfragt und auf die aktuellen Herausforderungen angepasst und zukunftsfähig gemacht werden. Unmittelbar im Anschluss an die erfolgreiche Restrukturierung ist daher eine grundlegende Transformation notwendig, um ein in die Krise geratenes Unternehmen nachhaltig zu sanieren.“

In der Transformationsphase, die mindestens zwölf Monate, oftmals aber bis zu zwei Jahre dauern kann, erfolgt die **Neuausrichtung der Strategie** des Unternehmens mit der Definition eines klaren Alleinstellungsmerkmals (USP). Wenn sich das Geschäftsumfeld einer Industrie nachhaltig verändert hat, muss auch die Unternehmensstrategie der Unternehmen hinterfragt und angepasst bzw. neu entwickelt werden. Das Top Management und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen eine überzeugende Zukunftsvision mit klar definierten strategischen Zielen, um motiviert an der nachhaltigen Restrukturierung und Transformation mitarbeiten zu können.

Gleichzeitig muss eine **Neujustierung oder Erneuerung des bestehenden Geschäftsmodells** auf Basis der neuen Unternehmensstrategie erfolgen. Bei einem unserer EIP-Mandate im Medien- und Verlagsbereich musste der interimistische Vorsitzende der Geschäftsführung und Chief Transformation Officer (CTO) das eher auf Print ausgerichtete Geschäftsmodell auf neue digitale Dienstleistungen und Prozesse umstellen. Obwohl neben der bereits fortgeschrittenen Digitalisierung der Wettbewerber auch die COVID-Pandemie den Digitalisierungsdruck erhöhte, gab es im Managementteam, in der Redaktion und dem Verkaufsteam des Unternehmens große Widerstände gegen die Anpassung des bestehenden analogen Geschäftsmodells. Erst durch die Neubesetzung von Führungspositionen in der Geschäftsführung, im Verkauf und in der Redaktion, die Erfolge des proaktiven Verkaufs digitaler Dienstleistungen und Gewinnung neuer Key Account-Kunden, die gezielten Umschichtungen der Investitionen auf digitale Produkte und Dienstleistungen sowie die Unterstützung des Betriebsrates während des gesamten Transformationsprozesses war die Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells umsetzbar.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass mit der bestehenden **Unternehmenskultur** und **Organisations- und Führungsstruktur** eine nachhaltige Gesundung des in die Krise geratenden Unternehmens nicht möglich ist. Bei einem internationalen Maschinen- und Anlagenbauer eines EIP-Mandanten war der Widerstand des alten Führungsteams gegen Veränderung so groß, dass insgesamt sogar mehr als 30 Führungskräfte das Unternehmen verlassen mussten und die Aufbau- und Ablauforganisation neu strukturiert werden musste (u.a. durch Einführung einer Projektorganisation), bevor eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation möglich war.

„Mit veränderungsresistenten Low Performern kann man kein „High Performance-Unternehmen“ schaffen, sondern nur mit vielen High Performern.“

Dadurch war es auch möglich, sowohl bei dem Medienunternehmen, als auch dem internationalen Maschinen- und Anlagenbauer eine vollkommen neue Unternehmenskultur zu schaffen und zu etablieren.

Als Umstellung der Unternehmensführung nach innen besteht in dieser Phase auch die Notwendigkeit, von kurzfristig ausgerichteten Maßnahmen zur Reduktion von Kassenabflüssen für Investitionen, Personalkosten, sonstige operativen Kosten und Working Capital zu einer dauerhaften, strukturierten und quantifizierten Steuerung dieser Ausgaben überzugehen. Zu diesem Zweck ist die **Implementierung von praktikablen KPI-Systemen** sinnvoll, wo die verantwortlichen Führungskräfte über die Regelmäßigkeit des Austauschs über Abweichungen zwischen Soll- und Ist dazu gezwungen sind, sich tiefer mit den Vorgängen des operativen Geschäftes auseinanderzusetzen. Hieraus können sich auch grundlegende Maßnahmen ergeben, deren Angang für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens elementar sind. Hierzu zählt insbesondere die **Digitalisierung per Einführung neuer IT-Systeme** mit ihren Auswirkungen auf unternehmensinterne Ressourcen und Prozesse, deren Notwendigkeit häufig schon bekannt, aber deren Umsetzung aufgeschoben wurde. Idealerweise hat die Restrukturierung mit ihren Eingriffen die Änderungsbereitschaft in der Organisation für derartig tiefgreifende Projekte zusätzlich erhöht.

PHASE 3: UMSATZWACHSTUM

In der dritten und letzten Phase der nachhaltigen Restrukturierung muss das Unternehmen nach der in der Regel vor und während der Phase 1 durchgeführten Restrukturierung erlittenen Umsatzrückgänge und anschließenden Konsolidierung des Geschäftsmodells in Phase 2 wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren.

„Profitables Top Line-Umsatzwachstum ist ein wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Restrukturierung, damit sich das Unternehmen nicht in einer Dauerschleife von kontinuierlichen Restrukturierungsprogrammen zur Optimierung der Bottom-Line verfängt.“

Das aktive **Bestandskundenmanagement** mit dem Ziel der Erhöhung des Share of Wallet, also dem Anteil eines Unternehmens als Lieferant am gesamten Einkaufsvolumen des belieferten Kunden, war für einen interimistischen CRO/CTO von EIP bei einem deutschen Tier One-Automobilzulieferunternehmen ein wichtiger Baustein für die Umsatzsteigerung und dadurch nachhaltige Sanierung des Unternehmens.

Der interimistische CEO des internationalen Anlagenbauers konnte durch proaktive **Neukundenakquise** im europäischen Ausland und außerhalb des Bestandskundenportfolios (z.B. Bau von Testständen für die Dieselfahrzeuge eines tschechischen Automobilherstellers) den Umsatz nachhaltig steigern und die Kundenbasis diversifizieren und verbreitern, so dass das Unternehmen auch während der anschließenden COVID-Pandemie im Gegensatz zu seinen Wettbewerbern eine hohe Resilienz besaß.

Gleichzeitig musste der interimistische CEO eine ausreichende **Wachstumsfinanzierung** sicherstellen. Dies war durch die Rückgewinnung des Vertrauens der finanzierenden Banken durch offene Kommunikation und Transparenz sowie der schnellen Gesundung des Unternehmens, nachweisbar durch die signifikante Profitabilitätssteigerung und Generierung positiver Cash Flows, möglich.

Unterstützt wurde diese wirtschaftliche Gesundung auch durch **Kostendegressionseffekte**, da trotz des deutlichen Umsatzwachstums nach der Restrukturierung und Transformation durch das realisierte Umsatzwachstum von mehr als 30% signifikante Ergebnis- und Liquiditätseffekte einsetzten. Bei dem Kabelhersteller konnten beispielweise gleichzeitig die bestehenden Produktionskapazitäten besser ausgelastet werden. Durch den umsatzseitig verursachten positiven Druck nahm auch die Anzahl der internen Verbesserungsvorschläge der produktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion zu, was zu einer weiteren Steigerung der Produktivität führte.

Oftmals ist auch eine **vierte Phase** für eine nachhaltige Restrukturierung notwendig, in der eine langfristige Refinanzierung des Unternehmens und dessen Wachstums umgesetzt werden muss. Diese langfristige Refinanzierung erfolgt oftmals durch einen Gesellschafterwechsel im Rahmen eines M&A-Verkaufsprozesses und sorgt dafür, dass die Restrukturierung, Geschäftsmodelltransformation und strategische Neuausrichtung auch nachhaltig erfolgreich bleibt.

FAZIT

Auch 2025 werden die anhaltenden, aber auch neue geopolitische, konjunktur- und marktbedingte oder branchenspezifische Disruptionen wieder zahlreiche Unternehmen erstmals - oder auch zum wiederholten Male – in eine Liquiditätskrise stürzen.

Der Restrukturierungsprozess wird in der Regel zu spät erkannt und eingeleitet, dafür aber oftmals viel zu früh abgeschlossen, nachdem zwar die akuteste Liquiditäts- und teilweise Ertragskrise beseitigt wurde, eine vollumfängliche und damit nachhaltige Sanierung des Unternehmens aber noch gar nicht umgesetzt wurde.

Wenn die Restrukturierung eines Unternehmens wirklich nachhaltig erfolgreich sein soll, muss nach einer konsequenten Restrukturierung und grundlegenden Transformation des Geschäftsmodells auch die Basis für ein dauerhaft profitables Top Line-Umsatzwachstum gelegt werden.

Der Einsatz eines Interim Managers als Chief Restructuring Officer oder Chief Transformation Officer, der über umfangreiche Erfahrung und nachweisbare Erfolge bei nachhaltigen Restrukturierungen und Transformationen in Restrukturierungssituationen in der Organstellung als Vorstand oder Geschäftsführer verfügt, hat sich dabei in der Praxis in vielen Fällen als wesentlicher Erfolgsfaktor bewiesen.

ÜBER DIE EXECUTIVE INTERIM PARTNERS



Die **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** (EIP) wurde im Jahr 2005 in München gegründet und ist eine führende Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft erfahrener Interim-Managern und –Managerinnen auf C-Level-Ebene für Sondersituationen..

Die Partner von **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** unterstützen Sie und Ihr Unternehmen als Interim Manager oder Berater insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei

- Restrukturierungen
- Liquiditätskrisen
- Refinanzierungen/Rekapitalisierungen
- Exit-Vorbereitungen und Unternehmensverkäufe
- Wertsteigerungen/Herstellung Exit-Readiness
- Unternehmenskäufe und –Integrationen (PMI)
- Komplexe Transformationen
- Strategische Unternehmenskrisen/
- Umsatz- und Wachstumskrisen
- Operative Turnarounds
- Führungskrisen bzw. Führungsvakuum
- Digitalisierungen

Alle Partner der **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** haben nachweisbare Erfolge als Geschäftsführer und Vorstände - als Interim Manager und in der Festanstellung,. Ca. 80% unserer Mandate resultieren aus Organstellungsfunktionen als interimistische Geschäftsführer oder Vorstände (z.B. als CEO, CRO, CFO, COO, CDO, oder CSO).

Mandanten der **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** sind mittelständische Familienunternehmen, Konzerngesellschaften und Private Equity-Beteiligungen. Unsere Interim Manager sind im deutschsprachigen Raum (DACH), dem europäischen Ausland (u.a. Frankreich, Schweden, Dänemark, Tschechien), aber auch anderen internationalen Standorten (u.a. USA, Kanada, Südafrika, China, Korea) im Einsatz.

ÜBER DEN AUTOR



Michael Hengstmann ist Gründungsgesellschafter und Managing Partner der Executive Interim Partners und Vorstand der Management Capital Holding AG, einer Beteiligungsgesellschaft, die Eigenkapitalmittel für Mittelstandsunternehmen bereitstellt.

Herr Hengstmann war bei verschiedenen mittelständischen Unternehmen und Tochterunternehmen von Konzernen im In- und Ausland als Interim Manager aktiv und hat als Chief Restructuring Officer, Chief Executive Officer/ Vorsitzender der Geschäftsführung oder Chief Transformation Officer erfolgreich Restrukturierungen, Turnarounds, strategische Neuausrichtungen und Vertriebsoffensiven in der Organstellung umgesetzt.

Davor war Herr Hengstmann Partner und Managing Director bei AlixPartners, dem international führenden Experten für Restrukturierungen und unterstützte als Interim Manager und Berater verschiedene Unternehmen in Restrukturierungssituationen. Zuvor war er als Partner und Managing Director bei One Equity Partners tätig, dem damaligen Private Equity-Fond von JP Morgan.

Herr Hengstmann begann seine berufliche Laufbahn im familieneigenen Mittelstandsunternehmen, bevor er zunächst als Projektleiter bei Arthur Andersen und später als Partner und Geschäftsführer bei LEK Consulting mittelständische Unternehmen, internationale Konzerne und Private Equity-Gesellschaften bei M&A-Transaktionen auf der Käufer- und Verkäuferseite sowie als Berater und Interim Manager unterstützte.

Darüber hinaus berät und unterstützt Herr Hengstmann verschiedene Unternehmen im In- und Ausland als Mitglied oder Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Er schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften als Master of Science in Management an der Hult International Business School in Cambridge/USA mit Auszeichnung ab und studierte Betriebswirtschaft an der Universität Duisburg.



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

MICHAEL HENGSTMANN

Managing Partner
hengstmann@eip.de

BÜROADRESSE
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München
Tel: +49 89 552 7979 20

FIRMENANSCHRIFT
Herzog-Sigmund-Straße 13
82031 Grünwald

www.eip.de

Executive Interim Partners GmbH
München, HRB 155322
Geschäftsführer: Michael Hengstmann, Ullrich Weirauch