

Die „nachhaltige und geordnete“ Vorgehensweise
in der Unternehmensrestrukturierung
5 Empfehlungen für die Königsdisziplin im
Krisenmanagement

Arne Meyer, Senior Manager & CRO ad interim - Advyce & Company
März 2025

„Wer nicht kann, was er will, muss das wollen, was er kann“

(Leonardo da Vinci)

Reflektiert man das Jahr 2024 sowie den Start in das Jahr 2025, so hat diese altbekannte Weisheit auch heute nichts von ihrer Richtigkeit und Bedeutung verloren. Die „deutsche Konjunktur so gut wie nie zuvor“, so propagierten noch vor geraumer Zeit bekannte Nachrichtensender. Diese Zeiten sind erstmal vorbei! Die wirtschaftliche Stimmung in Deutschland ist mehr als gedämpft. Lt. des Statistischen Bundesamtes (Destatis) schrumpfte die Produktion 12/2024 im verarbeitenden Gewerbe um 2,4 Prozent im Vergleich zum Vormonat, der stärkste Rückgang seit 07/2024. Auch auf Jahressicht lief es nicht besser. Die Industrieproduktion sank 2024 um 4,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahrⁱ.

So ist es nicht verwunderlich, dass der Maschinenbau und die Automobilindustrie mit deutlichen Rückgängen zu kämpfen hatten. Für alle Produktionen in energieintensiven Industriezweigen seien auch die Erwartungen in 2025 durchweg negativⁱⁱ.

Wirft man einen Blick auf die Insolvenzstatistik der deutschen Wirtschaft in 2024, so hat diese beschriebene Gemengelage für rd. 16.500 Unternehmen bereits eine existenzvernichtende Wirkung ausgelöst! Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen, von registerlich eingetragenen Unternehmen in Deutschland, stieg in 2024 im Vergleich zum Vorjahr um ca. 23,3 Prozentⁱⁱⁱ.

Zu den wichtigsten Herausforderungen, mit denen sich die Industrie in 2025 ff. beschäftigen muss, gehören die weiter steigenden Lohnkosten, hohe Energiepreise, ein stetig wachsender bürokratischer Aufwand sowie eine zunehmende geopolitische Unsicherheit. Auch das von Donald Trump angekündigte „Zollprogramm“ auf Produkte, die importierten Stahl verwenden, könnte Unternehmen zukünftig unkalkulierbare Kopfschmerzen bereiten. Dieses Konglomerat an Risiken, kann für jedes Unternehmen zu einem toxischen Sprengstoff werden! Dazu kommt erschwerend die Unsicherheit in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung der neuen Bundesregierung - (Koalition(en)) hinzu.

Unter diesen Umständen ist eine geordnete Vorgehensweise, bei der Sicherung der Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose (going-concern) i.V.m. mit einer nachhaltigen Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Eine professionelles Krisenmanagement kann die Erfolgsaussichten für das Überleben eines Unternehmens signifikant steigern. Es gilt exogene sowie endogene Unternehmensrisiken zu identifizieren und dementsprechend seriös zu handeln.

Dafür empfiehlt Advyce grundsätzliche die Vorgehensweise auf Basis eines 5-Punkte-Plans:

Empfehlung #1: Gefahr einer Krise erkennen - Veränderungen wollen - Richtungswechsel einleiten

Ohne die konsequente Einleitung eines geplanten strategischen Richtungswechsels, droht angeschlagenen Unternehmen das „Abrutschen“ in immer tiefgreifendere Krisen und im „worstcase“ die Insolvenz. Die Krisensituation gilt es schnell zu erkennen und zu vermeiden. Das Management hat die Pflicht, Entscheidungen für die Zukunft ihres Geschäftsmodelles zu treffen. Ein „weiter so“ ohne jegliche Fantasie für Anpassungen bzw. den nachhaltigen Umbau des Geschäftsmodells, mit der Hoffnung alle Herausforderungen und negativen Einflüsse werden sich irgendwie von allein erledigen, wäre unverantwortlich gegenüber jedem einzelnen Stakeholder. Die Entschlossenheit zum Handeln ist gefragt!

Empfehlung #2: Stopp dem aktionistischen und voreiligem Handeln

Versäumnisse in Bezug auf das „front & back-end“ eines Geschäftsmodelles, wie fehlendes Riskmanagement i.V.m. mangelhaften Kennzahlensystemen, Vernachlässigung gegenüber KI, inkonsequente „make or buy“ Entscheidungen, überholte Produktportfolios, starre und wenig atmende Organisationsstrukturen sowie ein fehlendes Finanzkonzept ausgelöst durch fehlende Transparenz im „Zahlenwerk“ und inkonsequente Prozesslandschaften in der Supply-Chain, konterkariert von einer jahrelang boomenden Wirtschaft, können auf Dauer nicht kaschiert werden. Fehlende Wettbewerbsfähigkeit in der gesamten Performance ist grundsätzlich nicht durch ein primitives und reaktives Cost-Cutting aufzuholen. Ein unüberlegtes, übereiltes und lediglich punktuell Maßnahmenprogramm, ohne die Auswirkungen auf das ganzheitliche Geschäftsmodell des Unternehmens im Blick zu haben, kann existenziell vernichtend sein.

Empfehlung #3: Ganzheitlicher Geschäftsmodell Check - Analyse und Transformation mit Weitblick

Gerät eine Unternehmung in eine bedrohliche Schieflage, ist mit einem ganzheitlichen Ansatz ein grundlegender Richtungswechsel zu überdenken. Es gilt, das „verbrauchte“ Geschäftsmodell auf ein neues und zukunftsfähigeres Niveau zu heben.

Hierfür ist u.a. die grundsätzliche Frage nach Vision, Mission und Strategie notwendig.

Sämtliche „Umsatztreiber“ und deren Einflussgrößen auf das Leistungsangebot gehören auf den Prüfstand. Es gilt zu analysieren, ob das Unternehmen noch die richtigen Produkte oder Serviceleistungen in geeigneter Art und Weise, sowie Geschwindigkeit, auf dem relevanten Markt erfolgsorientiert vertreiben kann. Neben den „Umsatztreibern“ sind sämtliche „Kostentreiber“ der Wertschöpfungsebenen wie Personal, Technologien, Supply-Chain und deren Prozesse zu überdenken. Die Frage nach dem „was wird wie (wo) produziert“, muss von der Basis aus neu gedacht werden.

Empfehlung #4: „cash is king“ - Sicherung der Finanzierung

Veränderungen benötigen monetäre Mittel. Weiter darf nicht vergessen werden, dass auch das laufende Geschäft während einer Change- und Transformationsphase finanziert werden muss. Den notwendigen Finanzierungsbedarf gilt es mittels einer auf das Konzept angepassten und tragfähige Liquiditätsplanung eng und frühzeitig mit den Financiers abzustimmen.

Empfehlung #5: Transparente Kommunikation zu und mit den Stakeholdern

Alle involvierten Parteien müssen vollumfänglich in den Change- und Transformationsprozess einbezogen werden. Eine umgehende, offene und zielgerichtete Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern ist dringend zu empfehlen und schafft Vertrauen!

Fazit

Einem tragfähigen Restrukturierung-/Transformationskonzept geht immer eine gründliche und vollumfängliche Unternehmensanalyse voraus.

Ein Konzept zur Überwindung einer Unternehmenskrise ist nicht „von der Stange“ erhältlich und stellt eine maßgeschneiderte individuelle Lösung dar. Jedes Unternehmen agiert in seiner eigenen Art und lebt seine eigene Unternehmensphilosophie.

Ziel einer „nachhaltigen und geordneten“ Restrukturierung muss es sein, ein Unternehmen wieder „fortführungsfähig“ zu gestalten. Dabei sind potenzielle Insolvenzgefahren zu beseitigen und die Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Die Beachtung des 5-Punkte-Plans durch Advyce bzgl. der Vorgehensweise ist empfehlenswert.

Sind die Financiers, aufgrund einer negativen „Zukunftsprognose“ für das Unternehmen nicht gewillt einen Veränderungsprozess zu begleiten und ist das Unternehmen nicht in der Lage diese Transformation, sowie das laufende operative Geschäft aus eigenen Mitteln zu bestreiten, könnte dieser Change Prozess im Rahmen des Insolvenzrechts umgesetzt werden. Hier wäre u.a. die Möglichkeit eines Insolvenzplanverfahrens mittels Eigenverwaltung unter bestimmten Voraussetzungen in Betracht zu ziehen. Die dafür notwendigen Maßnahmen wären frühzeitig mit Hilfe eines insolvenznahen Beraters einzuleiten.

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, Restrukturierung & Sanierung, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformatorischen Themen? Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen!

Ihre Ansprechperson



Arne Meyer

Senior Manager & CRO ad interim

Oberanger 43
80331 München

+49 151 150 42400
a.meyer@advyce.com



Dr. Jan Duch

Senior Partner & Geschäftsführer

Scheibenstraße 49
40479 Düsseldorf

+49 177 230 9353
j.duch@advyce.com

-
- i https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/02/PD25_049_421.html
 - ii <https://www.msn.com/de-de/finanzen/top-stories/konjunktur-deutsche-exporte-sinken-2024-erneut-dezember-aber-%C3%BCberraschend-gut/ar-AA1yzKdl?ocid=BingNewsVerp>
 - iii <https://app.insolvenz-portal.de/Nachrichten/unternehmensinsolvenzen-in-deutschland-steigen-deutlich/29927#:~:text=-%20Die%20Zahl%20der%20Unternehmensinsolvenzen%20von%20registerlich%20eingetragenen,zeigt%20eine%20aktuelle%20Untersuchung%20von%20Dun%20%26%20Bradstreet.>