

FIRMAMIENT

Magazin für Entscheider aus Wirtschaft, Industrie und Verwaltung

TITELTHEMA

Was Interim Manager *leisten*

Krise, Vakanz, Transformation: 14 Top-Interim-Manager zeigen, wie sie Unternehmen fit für die Zukunft machen.

UNITED INTERIM
WIRTSCHAFTSREPORT
2026/27

81%

sehen keinerlei Fortschritt
beim Bürokratieabbau

550 Interim Manager bewerten
den Standort Deutschland:
Bürokratie, Kundenfokus, KI



HERAUSGEBER

Dr. Harald Schönfeld

Co-Gründer und Co-Geschäftsführer United Interim
Studienleiter des Wirtschaftsreports

*„Der Politik den Schwarzen
Peter zuzuschieben, ersetzt
keine Firmenstrategie.“*

DR. HARALD SCHÖNFELD

IM HEFT



Klaus-Peter Stöppler

BOARD ADVISOR · BAU

Baustelle Deutschland

Warum die Baukrise ein
Weckruf für das ganze Land ist



Eckhart Hilgenstock

INTERIM EXECUTIVE · SALES

Wem gelingt das Comeback?

Sieben Stufen zum Turnaround
– und die unterschätzte KI-
Welle



Jane Enny van Lambalgen

INTERIM EXECUTIVE · COO/CEO

Vom Verwalten zum Gestalten

Turnaround eines globalen
Familienunternehmens



INTERVIEW

Dr. Andreas Vieweg

OPERATIONAL EXCELLENCE

„Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe“

Wie ein Unternehmen seine
Liefertreue von 55 auf 93
Prozent steigerte

WEITERE AUTOREN DIESER AUSGABE



Ulvi I. Aydin



Friedhelm Best



Jan Beutnagel



Ulf Camehn



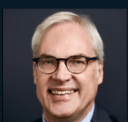
Christian
Florschütz



Christian Jung



Dr. Sven Mues



Ulrich Schmidt



Roland
Streibich



Paul Stricker

UNITEDINTERIM

Jederzeit. Offen. Direkt. *Provisionsfrei.*

Das erste digitale Ökosystem im professionellen Interim Management der DACH-Region.

Für Unternehmen

Qualitätsgesicherte Kandidaten kostenfrei finden, kontaktieren – und direkt Projektverträge abschließen.

Ohne Vermittler

Kein Vermittler steht dazwischen. Alle Beteiligten kommen auf einer Online-Plattform zusammen.

Für Interim Manager

Sichtbarkeit und Relevanz – präzise bei den Zielgruppen. Mit CV, Video, Case Studies und Referenzen.

„Wie bei unseren Festanstellungen wissen wir doch auch bei Projektaufgaben ganz genau, welche Fähigkeiten wir suchen! Wir wissen nur nicht, wo!“

SO FRAGTEN UNTERNEHMEN – UNITED INTERIM IST DIE ANTWORT DARAUF

www.unitedinterim.com

UNITEDINTERIM GmbH · Kohlrainstrasse 10 · CH-8700 Küsnacht/ZH · info@unitedinterim.com



INHALT

In dieser Ausgabe



S. 16 · Klaus-Peter Stöppler



S. 24 · Eckhart Hilgenstock



S. 30 · Jane Enny van Lambalgen



S. 37 · Dr. Andreas Vieweg

TITELTHEMA

- 6 Firmen-Fitness**
Was Unternehmen jetzt verändern müssen – nicht erst in der Krise.
- 8 Experten für die Umsetzung**
Dr. Harald Schönfeld über die Rolle von Interim Managern in einer brüchigen Welt.
- 12 Das Zahlenwerk**
Was 550 Interim Manager über den Standort Deutschland sagen.

BAU

- 16 Baustelle Deutschland**
Klaus-Peter Stöppler über eine Systemkrise – und das Fitnessprogramm für Betriebe.
- 20 „Beirat ist keine Nebentätigkeit“**
Stöppler im Gespräch über Gremien, Vertrauen und Kontrolle.

WACHSTUM & KI

- 24 Wem gelingt das Comeback?**
Eckhart Hilgenstock: Warum die KI-Welle unterschätzt wird.

OPERATIONS

- 30 Vom Verwalten zum Gestalten**
Jane Enny van Lambalgen über Bürokratie, Dark Factories und Vertrauen.
- 37 „Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe“**
Dr. Andreas Vieweg im Gespräch: Liefertreue von 55 auf 93 Prozent.

PRAXIS

- 42 Gewissensfragen für Gremien**
Jan Beutnagel über Governance in der Krise.
- 44 Zwanzig Lektionen**
Ulf Camehn über Restrukturierung.
- 46 Die ersten 90 Tage**
Christian Jung.
- 47 Buy, Build oder Rent?**
Paul Stricker.
- 48 Stimmen**
Was die Autoren von Firmen-Fitness raten.

NETZWERK

- 49 Diplomatic Council**
Think Tank, Business Network, Charity Foundation.
- 50 Bücher & Vorschau**
- 51 Impressum**

Ins Tun kommen.

Warum es auf die Umsetzung ankommt – und warum gerade jetzt.

Zeiten voller Umbrüche sind voller Herausforderungen. Es wird deutlich, dass Unternehmen in einzigartiger und zunehmender Weise gefordert sind, die für sie relevante Welt zu verstehen, Antworten auf neue Zukunftsfragen zu finden und dann in ein zielgerichtetes „Tun“ zu kommen.

Interim Manager sind Seismographen der Wirtschaft. Sie erleben, wo es im Unternehmen bebt. Sie verbinden Diagnose mit Handeln. Sie erleben, welche Maßnahmen greifen, wo Widerstände entstehen und woran Umsetzung scheitert. Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die mehr über die betriebliche Praxis weiß als Interim Manager.

Der Politik den Schwarzen Peter zuzuschieben, ersetzt keine Firmenstrategie. Häufig setzen mittelständische Firmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf einen rigorosen Sparkurs. Das ist zwar auf den ersten Blick verständlich, führt aber dazu, dass die Unternehmen auch keine Investitionen vornehmen, um sich fit für die Zukunft zu machen. Aber mit Sparen allein gibt es für keine Firma eine Zukunft.

Ins Tun kommen. Nicht auf den perfekten Moment warten. Nicht alles gleichzeitig lösen. Aber jetzt das Entscheidende anpacken. Handlungswissen entfaltet seinen Wert, wenn daraus Handeln wird.



Dr. Harald Schönfeld, Herausgeber

„Was müssen Unternehmen jetzt verändern, um für die Zukunft fit zu sein? Nicht erst in der Krise.“

LEITFRAGE DES HERAUSGEBERS

Harald Schönfeld

Dr. Harald Schönfeld · Herausgeber · Gründer und Geschäftsführer der UnitedInterim GmbH

Die Autoren

Vierzehn Interim Manager und ihr Herausgeber: Sie haben den United Interim Wirtschaftsreport 2026/27 ausgewertet und mit eigenem Praxiswissen erweitert.



Dr. Harald Schönfeld

Herausgeber · Gründer und Geschäftsführer
UnitedInterim GmbH

DC MITGLIED



Ulvi I. Aydin

CEO / CSO · Marke & Vertrieb



Friedhelm Best

Cross-Border · APAC



Jan Beutnagel

CEO / COO / CRO · Industrie

DC MITGLIED



Ulf Camehn

CFO / CRO · Restrukturierung

DC MITGLIED



Christian Florschütz

Kundenservice & Serviceprozesse



Eckhart Hilgenstock

Wachstum · Vertrieb · KI

DC MITGLIED



Christian Jung

CEO / CRO / CSO / COO · Industrie

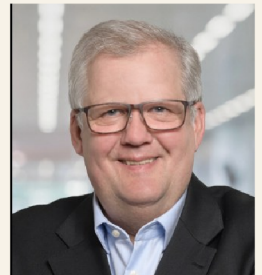
DC MITGLIED



Jane Enny van Lambalgen

CEO / COO · Internationale Operations

DC MITGLIED



Dr. Sven Mues

Industriekrisen & Werksverlagerung



Ulrich Schmidt

CFO / CRO · Transformation



Klaus-Peter Stöppler

Executive / Board Advisor · Bau

DC MITGLIED



Roland Streibich

Bau · Immobilien · M&A / PMI

DC MITGLIED



Paul Stricker

HR-Leitung · HR-Transformation

DC MITGLIED



Dr. Andreas Vieweg

Prozesse · Daten · Exzellenz

„DC Mitglied“ = Mitglied im Diplomatic Council.



TITELTHEMA

Firmen-Fitness

„Was müssen Unternehmen jetzt verändern, um für die Zukunft fit zu sein? Nicht erst in der Krise.“ Antworten von 550 Interim Managern – verdichtet von vierzehn der renommiertesten unter ihnen.

VIER ZAHLEN. EIN KLARER HANDLUNGSDRUCK.

87 %

nennen fehlende
Marktanpassung als häufigen
Schieflagegrund

81 %

sehen die größten
Produktivitätssprünge in der
Prozessoptimierung

86 %

nennen zu spätes Handeln als
häufigen Grund gescheiterter
Turnarounds

97 %

erwarten KI als Grundlage
künftigen wirtschaftlichen
Wachstums

United Interim Wirtschaftsreport 2026/27, Befragung von 550 Interim Managern zur Jahreswende 2025/26; Expertenmeinungsbild, keine repräsentative Unternehmensbefragung; Mehrfachnennungen möglich. Illustration: FIRMAMENT.

Was Interim Manager sind – und was sie nicht sind

Den Begriff gibt es im deutschen Sprachraum seit mehr als 40 Jahren. Drei Definitionen markieren, worum es geht.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON

„Beim Interim Management arbeiten selbstständig tätige Interim Manager für einen definierten Zeitraum (üblicherweise 3-18 Monate) i.d.R. in unternehmerischer Verantwortung in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene.“

Gabler Wirtschaftslexikon online (Interim Management, 2018)

DDIM-BRANCHENPROFIL

„Während Unternehmensberatungen einen externen, unabhängigen Service bieten, bei dem die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortung beim Auftraggeber verbleiben, arbeiten Interim Manager in der Regel in unternehmerischer Verantwortung im Mandanten-Unternehmen.“

DDIM, Branchenprofil 2020

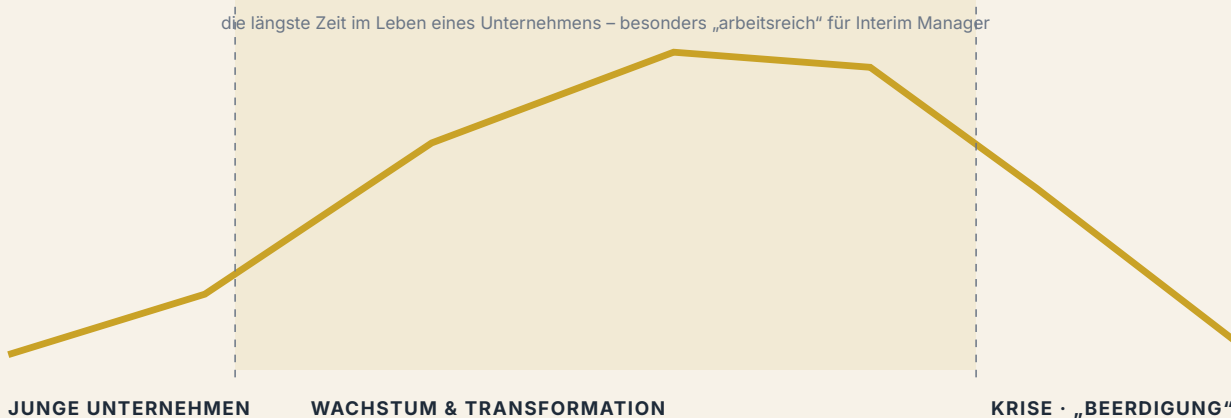
GIPFELTREFFEN LUZERN, 1.7.2022

„Interim Manager:innen sind führungserfahrene und umsetzungsstarke Problemlöser:innen. Sie stehen einem Unternehmen zeitnah für spezifische Aufgaben und auf begrenzte Zeit zur Verfügung. Sie schaffen unternehmerischen Mehrwert.“

Verbände DDIM, DSIM, DÖIM, VRIM, AIMP

EINSATZFELDER IM LEBENSZYKLUS VON UNTERNEHMEN

Überbrückung von Vakanzen: in allen Phasen



Schematische Darstellung, keine Messwerte. Grafik: FIRMAMENT.

40+

Jahre gibt es den Begriff „Interim Manager“ im deutschen Sprachraum

3–18

Monate dauert ein Einsatz üblicherweise (Gabler)

1/3

der Umsätze entfällt auf Change- und Transformationsprojekte (AIMP 2025)

550

Interim Manager wurden für den Wirtschaftsreport 2026/27 befragt

Experten für die Umsetzung

Krisen, Regulierung, Sprunginnovationen: Warum die Fähigkeit zur Veränderung zur zentralen Kompetenz wird – und welche Rolle Interim Manager dabei spielen.

VON DR. HARALD SCHÖNFELD · HERAUSGEBER

● DC MITGLIED



Zeiten voller Umbrüche sind voller Herausforderungen. Da sind zum Ersten im Umfeld der Unternehmen die Krisen und unvorhersehbaren „Schwarzen Schwäne“ wie die Pandemie, kriegerische Auseinandersetzungen in der Ukraine und im Nahen Osten, Lieferengpässe durch geopolitische Entwicklungen, „Zollkriege“ oder die Energiepreisentwicklung. Die Inflation, der Fachkräftemangel sowie eine unsicherer gewordene Welt durch den Anfang 2025 ins Amt gekommenen US-Präsidenten Donald Trump kommen hinzu.

Zum Zweiten gibt es beinahe fortlaufend neue regulatorische Anforderungen. Aber auch Kunden, Mitarbeitende und andere Stakeholder wie Investoren fordern „Nachhaltigkeit“ (ESG) im Wirtschaften. Zum Dritten sind technologische Sprunginnovationen zu nennen, die alles verändern, wie die Künstliche Intelligenz.

Bei all diesen Entwicklungen besteht die hohe Schule der Unternehmensführung darin, Themen wie Liquidität, Kosten, Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit im Blick zu behalten. Und vor allem gilt es den Kunden im Fokus zu haben, und zwar sowohl den Bestands- als auch den Neukunden.

Ein Konzept, all diese Komplexität (noch) fassen zu können, ist das BANI-Modell. Es ist eine Art „Steigerung“ von VUCA. Das BANI-Modell beschreibt eine neue Welt, in der die alten Werte und Regeln nicht mehr gelten.

„Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die mehr über die betriebliche Praxis weiß als Interim Manager.“

DR. HARALD SCHÖNFELD

DAS BANI-MODELL

Eine Welt, in der die alten Regeln nicht mehr gelten

B

Brittle

SPRÖDE, BRÜCHIG

Es ist vielmehr mit plötzlichen und unvorhergesehenen Erschütterungen zu rechnen, die bis hin zur Zerstörung eines vermeintlich stabilen Systems gehen können.

A

Anxious

VERUNSICHERT

Auf der Gefühlsebene kann das zu Ohnmacht und Hilflosigkeit, also einer Art Angststarre, führen.

N

Non-linear

NICHT-LINEAR

Eine vermeintliche Kleinigkeit kann riesige, komplexe Konsequenzen nach sich ziehen – in manchen Fällen auch erst zeitlich verschoben.

I

Incomprehensible

UNVERSTÄNDLICH

Dieser Punkt betrifft die Fähigkeit des menschlichen Verstandes, die Informationen in ihrer Komplexität und schier Menge überhaupt erfassen und verarbeiten zu können.

BANI nach Jamais Cascio (2020), „Facing the Age of Chaos“.

Es wird deutlich, dass Unternehmen in einzigartiger und zunehmender Weise gefordert sind, die für sie relevante Welt zu verstehen, Antworten auf neue Zukunftsfragen zu finden und dann in ein zielgerichtetes „Tun“ zu kommen. Somit wird die Fähigkeit zur Veränderung – zur „Transformation“ – zu einer zentralen Kompetenz von Unternehmen und deren Führungskräften.

ZWEI ENGPÄSSE

Die zügige und sichere Umsetzung von Veränderungen ist jedoch etwas, das auf der Managementseite andere oder zusätzliche Arbeitskapazitäten und Kompetenzen erfordert, als bewährte und in der Vergangenheit erfolgreiche Prozesse und Routinen in immer weiter optimierender Weise auszuführen. Das führt beinahe zwangsläufig zu Engpässen.

Der erste Engpass liegt – vor allem im Mittelstand – häufig bei den Kapazitäten: Bewährten Führungskräften

im Hause können nur selten neben ihrem Tagesgeschäft noch weitere Projekte auf die Schultern gelegt werden.

Der zweite Engpass betrifft das Wissen: Gerade bei neuen Themen sind aktuelles Know-how oder eine Spezialkompetenz notwendig. Beides muss zügig im Unternehmen verankert werden, denn der Markt wartet selten.

Aufwändige und zeitintensive Weiterbildungen oder die Rekrutierung spezialisierter Experten am Arbeitsmarkt sind – gerade für mittelständische Unternehmen – nicht immer die Lösungen der Wahl, wenn die Zeit drängt. An dieser Stelle kommen Interim Manager ins Spiel: als Experten für die Gestaltung und Umsetzung von Transformationen.

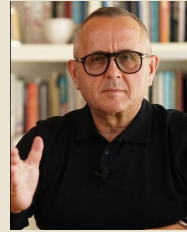
„Interim Manager sind Seismographen der Wirtschaft. Sie erleben, wo es im Unternehmen bebt.“

DR. HARALD SCHÖNFELD

Wovon Auftraggeber profitieren

Bei Transformationen, bei denen im Alltag durchaus Emotionen, „innere Welten“ und Unternehmenspolitik eine Rolle spielen, profitieren ihre Auftraggeber vor allem von

- ihrer neutralen und nur der Aufgabe verpflichteten Sichtweise
- ihrer Nicht-Eingebundenheit in politische Konstellationen, „Seilschaften“ oder gar „Königreiche“
- den fehlenden Karriereinteressen in eigener Sache
- einer besonderen, projektorientierten Arbeitsmethodik in Veränderungsprozessen
- einem vertrauensbildenden Track Record, ähnliche Aufgaben an anderer Stelle bereits mehrfach erfolgreich bewältigt zu haben



Ulvi I. Aydin

„Interim Manager haben schon unzählige Unternehmen von innen gesehen und erkennen sehr schnell Muster und Pain Points – in Prozessen, Bilanzen, der Organisation, der Kultur etc. Ihre Einarbeitungszeit ist damit sehr gering, und sie können in kürzester Zeit Mehrwert für das Unternehmen schaffen. [...] Sie haben eine klare Mission. Ist diese erfüllt, sind sie wieder weg.“

ULVI I. AYDIN, HANDELSBLATT,
7. AUGUST 2022

Interim Manager unterstützen Unternehmen indes nicht nur bei der Umsetzung „normaler“ Transformationen. Sie können ebenfalls – quasi projektbegleitend und als Zusatznutzen – für nachhaltige Resilienz sorgen. Dazu gehört das bewusste Einbauen von Redundanzen und Sicherheitsnetzen in die Prozesse.

Oder sie fördern die Entwicklung von Antifragilität: Das betrifft die Fähigkeit von Unternehmen, als Ergebnis von Schocks, Volatilität, Fehlern, Störungen, Angriffen oder Ausfällen zu wachsen und zu gedeihen. Dazu gehört der Mut, bisherige Wege zu verlassen, zu lernen und sich auf Neues in all seiner Unsicherheit einzulassen.

In den meisten Fällen kann ein Interim Manager sein Wissen zudem an das Team weitergeben und dafür sorgen, dass der interne Kompetenzaufbau zügig und praxisbezogen klappt. Gutes Interim Management beinhaltet damit noch einen ganz pragmatischen Know-how-Transfer on the job.

Interim Manager können als Freelancer im Management bezeichnet werden. In der Praxis haben sie vor allem mit Beratern einige Überschneidungen. Der wesentliche Unterschied wird darin gesehen, dass Interim Manager ihren Fokus auf die operative

Umsetzung oder Durchsetzung von meist unternehmerisch bedeutsamen Maßnahmen legen.

Einsätze in Projekten, zum Beispiel zu Change- oder Transformationsthemen, für die eine hochwertige Expertise notwendig ist, umfassen inzwischen ein gutes Drittel der Gesamtumsätze im Interim Management-Bereich (AIMP, 2025). Tendenz steigend!

Vom Wirtschaftsreport zur Unternehmenspraxis

Was Unternehmen selbst verändern können – und rechtzeitig verändern müssen.

87 %	Marktanpassung	→ Kundenbedürfnisse, Angebote und Absatzmärkte prüfen – bevor Erträge wegbrechen.
86 %	Rechtzeitig handeln	→ Warnsignale in Entscheidungen übersetzen. Verantwortliche und Termine festlegen.
81 %	Prozesse optimieren	→ Den größten Engpass priorisieren, überflüssige Abläufe abbauen und Wirkung messen.
97 %	KI nutzen	→ Anwendungen mit Kundennutzen priorisieren und die nötigen Kompetenzen aufbauen.

WAS TEAMS IN EINER TRANSFORMATION LERNEN – VIER FRAGENKOMPLEXE

(1) EINSTELLUNG

„Wie verhalten wir uns, wenn wir nicht mehr zielführende Gegebenheiten im Unternehmen feststellen?“

(2) EMOTION

„Wie können wir uns kontinuierlich emotional darin stärken, uns auf Neues (durchaus nicht ungeprüft) einzulassen?“

(3) METHODIK

„Wie erweitern wir unseren Werkzeugkasten im Management um Methoden, die Anforderungen einer zunehmend sichtbar werdenden BANI/VUCA-Welt systematisch in unserem Unternehmen zu verankern?“

(4) PRÄVENTION

„Wie Sorge ich für nachhaltige Resilienz und Antifragilität im Unternehmen – auch wenn das in einem Quartal Geld kostet?“

DAMIT AUS DEM ANFANG WIRKUNG WIRD

Drei Entscheidungen

01

Was zuerst?

Einen Engpass priorisieren – mit klarer Wirkung auf Leistung, Liquidität oder Kunden.

02

Wer führt?

Eine verantwortliche Person benennen – mit Mandat, Ressourcen und Termin.

03

Woran messen?

Eine prüfbare Zielgröße festlegen – Wirkung bewerten und nachsteuern.

Was 550 Interim Manager sagen

Der United Interim Wirtschaftsreport 2026/27 ist das Meinungsbild derer, die Unternehmen von innen kennen. Ihre Aufgabenliste für die Bundesregierung ist lang – und eindeutig.

PRIORITÄTEN FÜR DIE WIRTSCHAFTSPOLITIK

Anteil der Befragten, Mehrfachnennungen erwünscht



12.812

Unternehmensinsolvenzen im ersten Halbjahr 2026 – höchster Stand seit 2013

+63 %

Firmenpleiten im August 2026 über dem Vor-Corona-Durchschnitt 2016–2019 (IWH)

550

befragte Interim Manager, Erhebung zur Jahreswende 2025/26

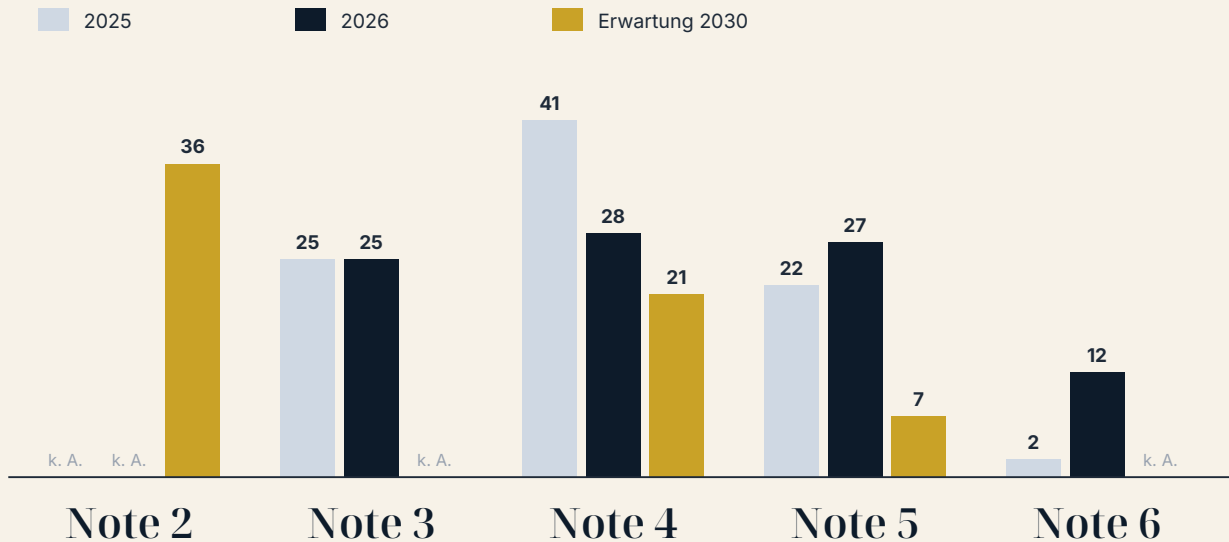
„Der Politik den Schwarzen Peter zuzuschieben, ersetzt keine Firmenstrategie.“

DR. HARALD SCHÖNFELD

Befragungsdaten: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27. Expertenmeinungsbild, keine repräsentative Unternehmensbefragung. Grafik: FIRMAMENT.

Schulnote für den Standort: ausreichend bis mangelhaft

Die Bewertungen sind gegenüber dem Vorjahr nach unten gewandert. Für 2030 überwiegt dennoch der Optimismus.



Anteile der Befragten in Prozent. „k. A.“: für dieses Jahr nicht ausgewiesen.

„Wenn diejenigen, die über alle Branchen hinweg tagtäglich damit befasst sind, Betriebe fit für die Zukunft zu machen, eine positive Entwicklung voraussagen, ist das eine sehr gute Nachricht für die deutsche Wirtschaft.“

FIRMEN-FITNESS

36 Prozent erwarten bis 2030 eine Verbesserung auf die Note 2. Nur noch 21 Prozent rechnen damit, dass Deutschland bei der Note 4 bleibt; bei der Note 5 wird ein Rückgang von 27 auf 7 Prozent prognostiziert. Ein Viertel vergibt schon heute die Note 3 – unverändert gegenüber dem Vorjahr.

ZWISCHENBILANZ DER BUNDESREGIERUNG



Befragungsdaten: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27. Grafik: FIRMAMENT.

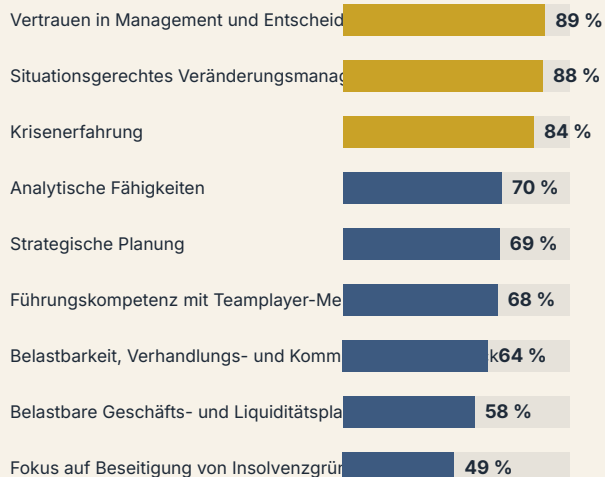
Schieflage ist meist hausgemacht

Wenn Unternehmen ins Trudeln geraten, liegt das laut Umfrage eher an Fehlern in der Führungsetage als an der Politik.

HÄUFIGSTE GRÜNDE FÜR EINE SCHIEFLAGE



WAS IM TURNAROUND AM WICHTIGSTEN IST



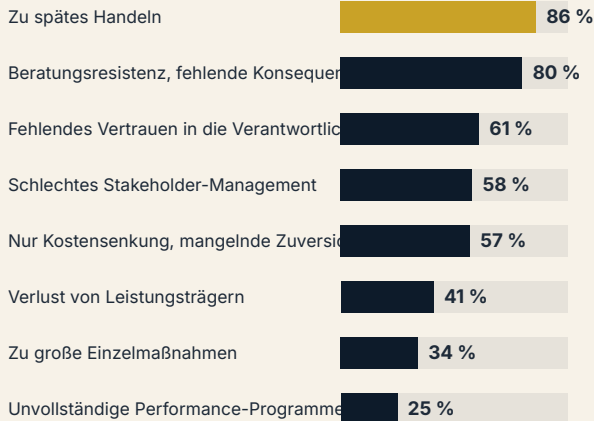
„Wir sind so beschäftigt, Feuer zu löschen, dass wir keine Zeit haben, die Brandursachen zu beseitigen“

HÄUFIG DAS UNAUSGESPROCHENE MOTTO BETROFFENER UNTERNEHMEN

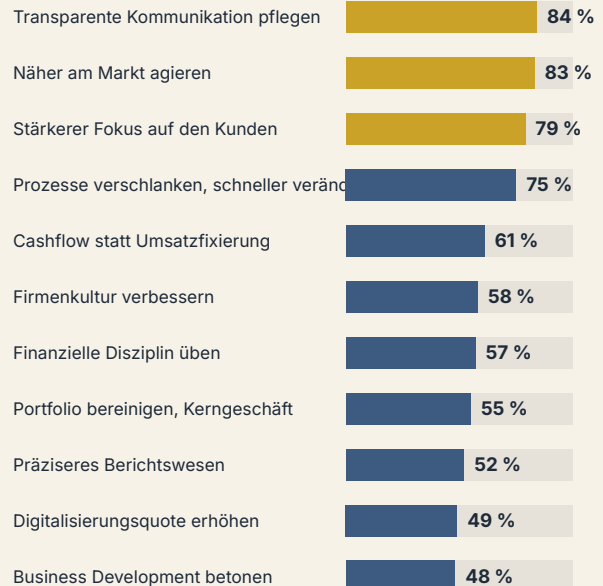
Anteile der Befragten, Mehrfachnennungen erwünscht. Befragungsdaten: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27. Grafik: FIRMAMENT.

Warum Rettungen scheitern – und was Überlebende lernen

GRÜNDE FÜR GESCHEITERTE TURNAROUNDS



LESSONS LEARNED DER ÜBERLEBENDEN



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Der Zeitplan ist kürzer als gedacht

81 %

sehen KI als mit Abstand wichtigste Innovation für die Prosperität des Landes

97 %

sind überzeugt: KI wird Grundlage für wirtschaftliches Wachstum

94 %

erwarten auf Grundlage von KI neue Geschäftsmodelle

46 %

erwarten eine flächendeckende Verbreitung bis 2030 – ein Viertel schon bis Ende 2027

Befragungsdaten: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27; Anteile der Befragten. Grafik: FIRMAMENT.



— DAS MANDAT · KLAUS-PETER STÖPPLER

Bau zwischen Kollaps und Comeback

Deutschland steckt in der größten Baukrise seit Jahrzehnten. Wie ein Turnaround am Bau trotzdem gelingt: in 100 Tagen, mit Liquidität, Transparenz und digitaler Steuerung.

Illustration: FIRMAMENT-Redaktion (KI-generiert, symbolisch).



Klaus-Peter Stöppler · Foto: Klaus-Peter Stöppler

● DC MITGLIED

PROFIL

Maurer, Maurermeister, Dipl.-Bauingenieur, Baubetriebswirt; Geschäftsführer, CxO, Board Advisor und Interim Manager. 35+ Jahre in Bauwirtschaft, Immobilien, Energie und Industrie, 15+ Jahre auf Executive- und Geschäftsführungsebene. Zertifikat „Qualifizierter Aufsichtsrat“ der Deutschen Börse AG. Top Interim Manager 2025 und 2026 (Diplomatic Council | United Interim).

„Turnaround-Management ist vor allem Führungsstärke, gepaart mit Erfahrung, zügigem Handeln und klarer Kommunikation mit allen Stakeholdern.“

KLAUS-PETER STÖPPLER

Die deutsche Bauwirtschaft geht in das neue Jahr 2027 mit der größten Krise seit Jahrzehnten. Die Baubranche leidet unter einer Mehrfachbelastung, wie sie Deutschland noch nie erlebt hat, die gleichzeitig ökonomische, politische, regulatorische und demografische Fehlentwicklungen sichtbar macht.

Die Bauwirtschaft ist ein Frühindikator für die Gesamtwirtschaft. Die Baukrise ist daher ein Symptom für die grundlegende Schwäche des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Deutschland zählt zu den am stärksten regulierten Baumärkten Europas. Die Kombination aus Regelwut, Langsamkeit und

steigenden Kosten ist toxisch für die Baubranche. Wer massenhaft Beschäftigte entlässt, baut nicht.

Für die anhaltende Konjunkturdelle in der Bauwirtschaft ist allerdings nicht allein die Politik verantwortlich, sondern auch die Branche selbst. Wenn das Geschäft gut läuft, hat man keine Zeit zur Modernisierung, und wenn es schlecht läuft, kein Geld dafür – das ist eine weit verbreitete Denkweise in der Baubranche.

SYSTEMKRISE STATT KONJUNKTURDELLE

30–70 %

Kostenexplosion am Bau seit 2022

–40 %

Rückgang bei Neubaugenehmigungen (bis zu), Folge hoher Bauzinsen

2,6 Mio.

Arbeitsplätze „im Bau“ – mehr als doppelt so viele wie in der Autobranche (1,2 Mio.)

–25 %

Arbeitsproduktivität am Bau in 25 Jahren (beinahe; Statistisches Bundesamt)

Die ersten 100 Tage

Bestandsaufnahme, Projekte sortieren, Führung neu ordnen: Wie ein Turnaround-Mandat am Bau seine Glaubwürdigkeit gewinnt.

SCHEMA · DIE ERSTEN 100 TAGE IM BAU-TURNAROUND

TAG 1

TAG 100



Schematische Darstellung; keine festen Zeitanteile je Schritt.

Die ersten 100 Tage entscheiden über die Glaubwürdigkeit des Turnaround-Mandats. In dieser Phase sind Geschwindigkeit, Klarheit und konsequente Priorisierung entscheidend. Zunächst braucht es eine belastbare Bestandsaufnahme aller laufenden Projekte, ergänzt durch eine realistische Liquiditätsvorschau und eine Bewertung der wichtigsten Risikoträger im Portfolio. Danach müssen die Projekte in Kategorien eingeteilt werden: stabilisieren, nachverhandeln oder beenden.

Gleichzeitig ist eine klare Führungsstruktur mit kurzen Entscheidungsweegen und eindeutiger Verantwortlichkeit aufzubauen. Sanierungsroutinen ohne operative Wirkung sind in dieser Phase nicht hilfreich. Mitarbeitende, Kunden, Banken und Eigentümer beobachten sehr genau, ob die angekündigten Veränderungen tatsächlich stattfinden.

LIQUIDITÄT UND TRANSPARENZ

Ohne belastbare Liquidität und transparente Steuerung ist kein Turnaround möglich. Im Bauunternehmen ist das besonders anspruchsvoll, weil Vorleistungen, Abschlagszahlungen, Nachträge und Materialkosten zeitlich oft auseinanderlaufen. Das Management benötigt daher ein tagesaktuelles oder zumindest wöchentliches Liquiditätsmonitoring, das Einzahlungen, Auszahlungen und Verpflichtungen sichtbar macht.

Parallel dazu muss das Projektcontrolling so verdichtet werden, dass für jede wesentliche Baustelle Deckungsbeitrag, Restkosten und Terminlage transparent sind. Liquidität ist dabei nicht nur eine finanzielle Größe, sondern ein Ausdruck operativer Gesundheit.

NICHT JEDE BAUSTELLE RETTEN

Ein Turnaround darf nicht versuchen, jede Baustelle gleichermaßen zu retten. Entscheidend ist die Fokussierung auf die wirtschaftlich und strategisch relevanten Vorhaben. Wenn Projekte aus dem Ruder laufen, darf nicht auf Zeit gespielt werden.

Frühwarnsignale am Bau

WARNZEICHEN, DIE ZUSAMMEN AUFTRETEN

Kalkulation ≠ Ausführung

Abweichungen zwischen Kalkulation und Ausführung

Fehlerkosten

steigende Fehlerkosten

Nachträge

unzureichende Nachtragsbearbeitung

Termine

Terminverzögerungen

Führung

eine überlastete Führungsebene

Abstimmungen

eine wachsende Zahl an Abstimmungen

Standards

häufige Ausnahmen von Standards

Kommunikation

eine unsichere Kommunikation

Die ersten fünf nennt Stöppler als Frühwarnsignale, die übrigen drei als „klare Warnzeichen“.

Die Krise im Bauunternehmen entwickelt sich meist schleichend. Typisch sind sinkende Margen, unklare Nachtragslagen, Terminverzögerungen, hohe Vorfinanzierungen und eine unzureichende Transparenz in der Projektabwicklung sowie Konflikte.

Frühwarnsignale zeigen sich selten isoliert, sondern in einer Kombination von Beobachtungen. Besonders ernst zu nehmen ist es, wenn operative Probleme nur noch personell statt systematisch erklärt werden. Dann geht es nicht mehr um Lösungen, sondern um Schuldfragen.

Für Geschäftsführung und Gremien ist es entscheidend, zwischen einem kurzfristigen Liquiditätsproblem, einer operativen Schwäche und einem strukturellen Geschäftsmodellproblem zu unterscheiden. Frühwarnung ist keine Zusatzaufgabe, sondern eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Führung.

DIE RICHTIGE REIHENFOLGE

Nicht jede Organisation kann gleichzeitig stabilisiert, digitalisiert, standardisiert und kulturell neu ausgerichtet werden. Deshalb braucht der Turnaround eine klare Reihenfolge: erst Stabilisierung, dann Struktur, dann Vertiefung.

„Wenn das Geschäft gut läuft, hat man keine Zeit zur Modernisierung, und wenn es schlecht läuft, kein Geld dafür“ – das ist eine weit verbreitete Denkweise in der Baubranche.“

KLAUS-PETER STÖPPLER

DIE BREMSEN LÖSEN – SECHS FORDERUNGEN

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 1 Bauämter digitalisieren | 4 Verlässlich fördern |
| 2 Baukosten senken | 5 Vorhandenes stärken |
| 3 Flächen und Bestand nutzen | 6 Fachkräfte sichern |

„Beirat ist keine Nebentätigkeit“

Klaus-Peter Stöppler, zertifizierter Aufsichtsrat und Beirat, über wirksame Gremien, Warnsignale im Auswahlgespräch und die Frühwarnung als Kernaufgabe.

Woran erkennt eine Führungskraft frühzeitig, ob ein Mandat wirklich passt?

Ein Beirats- oder Aufsichtsratsmandat passt für mich nicht deshalb, weil es sich gut anhört. Entscheidend ist, ob die Rolle, die Erwartungen und der Handlungsspielraum klar sind. Ich frage mich am Anfang immer: Sucht das Unternehmen wirklich jemanden, der mitdenkt und auch kritisch hinterfragt? Oder soll am Ende nur jemand den bereits eingeschlagenen Weg bestätigen? [...] Für mich ist ebenfalls wichtig, wie offen die Gespräche geführt werden. Werden die Herausforderungen ehrlich angesprochen? Gibt es vernünftige Unterlagen? Und ist man bereit, auch kritische Fragen zuzulassen? Wenn das schon am Anfang nicht funktioniert oder alles eher schwammig bleibt, werde ich vorsichtig. [...] Am Ende muss sowohl die fachliche als auch die persönliche Ebene zusammenpassen.

Was unterscheidet einen formalen Beirat von einem wirksamen Gremium?

Ein formaler Beirat hält Sitzungen ab und schreibt Protokolle und hält seine Rolle damit für erledigt. Das ist nach meinem Dafürhalten Zeit- und Ressourcenverschwendung für alle Beteiligten. Ein wirksamer Beirat hingegen bringt das Unternehmen tatsächlich voran. [...] Ein Gremium sollte nicht nur

informiert werden, sondern Impulse geben, Risiken früh erkennen und die Geschäftsführung bzw. den Vorstand auch herausfordern. Wenn Aufgaben, Informationsrechte oder die Rolle nicht klar geregelt sind, bleibt ein Beirat in der Regel eher Fassade statt tatsächlichen Mehrwert zu liefern. [...] Nehmen wir als Beispiel die Bau- und Immobilienbranche, in der Projekte immer komplexer werden: Hier braucht es unbedingt offene Diskussionen. Die Unternehmensleitung muss transparent sein und der Beirat muss den Mut haben, auch unangenehme Themen anzusprechen.

Welche Warnsignale zeigen schlecht geführte Auswahlgespräche?

Man merkt in der Regel recht schnell, ob ein Auswahlgespräch Substanz hat oder nicht. Wenn der Termin mehrmals verschoben wird, nur allgemeine Fragen gestellt werden oder auf Nachfragen keine fundierten Antworten kommen, ist das kein gutes Zeichen. [...] Themen wie Haftung, Zeitaufwand und konkrete Erwartungen sollten offen besprochen werden. [...] Ich werde auch hellhörig, wenn kritische Fragen zu stören scheinen. Ein Beirat soll schließlich nicht nur zustimmen, sondern auch widersprechen können. Wenn das offensichtlich nicht gewünscht ist, sollte man ein solches Mandat nicht annehmen.



„Ein Beirat soll schließlich nicht nur zustimmen, sondern auch widersprechen können.“

KLAUS-PETER STÖPPLER

Wie verändern Digitalisierung, KI und geopolitische Unsicherheiten das Anforderungsprofil?

Die Anforderungen an Beiräte und erst recht Aufsichtsräte sind heute deutlich höher als noch vor einigen Jahren. [...] Ein Gremium muss nicht alles bis ins Detail wissen, aber die richtigen Fragen insbesondere auch in Bezug auf die großen Entwicklungen stellen. [...] Gerade in der Bauwirtschaft gehören BIM, Digital Twin, KI oder serielle und modulare Bauweisen inzwischen einfach dazu. Wer sich diesen Themen verschließt, wird schneller Probleme bekommen als erwartet.

Wie bleibt die Qualität trotz mehrerer Mandate erhalten?

Für mich persönlich gibt es bei jedem Mandat drei wichtige Punkte: realistisch planen, jede Sitzung ordentlich vorbereiten und sich auf die wirklich entscheidenden Themen konzentrieren. [...] Beirat ist keine Nebentätigkeit, um die man sich nach Feierabend zwischen Tür und Angel kümmert.

Was braucht ein Gremium, um Krisen frühzeitig zu erkennen?

Deshalb braucht es ein vernünftiges Frühwarnsystem mit Kennzahlen und regelmäßigen Berichten. [...] Aber Zahlen allein reichen nicht. Als Beirat oder Aufsichtsrat muss man auch die richtigen Fragen stellen und Entwicklungen hinterfragen, bevor sie zum Problem werden. Das ist im Grunde die wichtigste Aufgabe dieses Gremiums.

Was raten Sie Mittelständlern beim Aufbau eines Beirats?

Ein Beirat sollte nur dann gegründet werden, wenn das Unternehmen ihn wirklich braucht und nicht, weil es gerade modern ist. [...] Vertrauen und Kontrolle schließen sich überhaupt nicht aus. Ein guter Beirat arbeitet nicht gegen die Geschäftsführung, sondern gemeinsam für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

WAS GREMIEN JETZT TUN SOLLTEN

„Früh erkennen, schnell stabilisieren, konsequent priorisieren und die Transformation nicht vertagen.“

Klaus-Peter Stöppler

LAGEBILD WOHNUNGSBAU

„Doch Genehmigungen schaffen noch keinen Wohnraum. Ende 2025 standen mehr als 760.000 genehmigte Wohnungen auf dem Papier, während die Zahl der tatsächlich fertiggestellten Wohnungen auf den niedrigsten Stand seit 2012 gefallen ist.“

„Positiv ist, dass wir kein Erkenntnisproblem mehr haben. Die Ursachen der Misere sind hinlänglich bekannt. Jetzt müssen wir nur noch das Umsetzungsproblem lösen“

KLAUS-PETER STÖPPLER

AUSZEICHNUNG

Top Interim Manager 2025 und 2026

Diplomatic Council | United Interim

● DC MITGLIED

Kontakt: k.stoeplerer@bau-interim.com · www.bau-interim.com



— NEU IM DCB VERLAG

Turnaround- Management

**Restrukturierung in der Praxis · Wenn es um
das Überleben geht**

*Interim Manager berichten aus der
Praxis.*

Herausgegeben von Dr. Harald Schönfeld. Mit
Beiträgen von Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Eckhart
Hilgenstock, Christian Jung, Klaus-Peter Stöppler, Paul
Stricker und Jane Enny van Lambalgen.

49,90 €



DCB Verlag · Diplomatic Council Publishing · Mühlhohle 2 · 65205 Wiesbaden. Print-ISBN 978-3-98674-210-2 · E-Book-ISBN 978-3-98674-211-9

Turnaround-ABC für Gremien

Zwölf Begriffe, die in Beirats- und Aufsichtsratssitzungen immer häufiger fallen – kurz erklärt.

BIM

Building Information Modeling: digitale Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Bauwerken auf Basis eines gemeinsamen Datenmodells.

CRO

Chief Restructuring Officer: für die Dauer einer Sanierung eingesetztes Geschäftsleitungsmitglied, das den Restrukturierungsprozess verantwortet.

Dark Factory

Weitgehend automatisierte Fertigung, die ohne Menschen in der Halle und damit ohne Licht auskommen könnte.

Digitaler Zwilling

Virtuelles Abbild einer Anlage, eines Gebäudes oder Prozesses, das mit realen Daten gespeist wird.

KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: fortlaufende Optimierung in kleinen Schritten.

OTD

On-Time Delivery: Liefertreue, also der Anteil termingerecht ausgelieferter Aufträge.

Pipeline Coverage

Verhältnis des qualifizierten Vertriebsvolumens zum Umsatzziel einer Periode.

S&OP

Sales and Operations Planning: abgestimmte Absatz- und Produktionsplanung.

Single Point of Truth

Eine verbindliche Datenquelle, auf die sich alle Beteiligten beziehen.

StaRUG

Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (seit 2021): Rahmen für eine Sanierung außerhalb der Insolvenz.

Working Capital

Im Umlaufvermögen gebundenes Kapital (v. a. Vorräte und Forderungen abzüglich Lieferantenverbindlichkeiten).

Interim Manager

Freelancer im Management mit Fokus auf die operative Umsetzung von meist unternehmerisch bedeutsamen Maßnahmen.



— DAS MANDAT · ECKHART HILGENSTOCK

Wem gelingt das Comeback?

Turnarounds scheitern selten an der Strategie, sondern an Zögern, fehlender Konsequenz und zu spätem Handeln. Ein Interim Executive über sieben Stufen zu profitabilem Wachstum unter Druck und darüber, warum KI Führung nicht ersetzt.

Illustration: FIRMAMENT-Redaktion (KI-generiert, symbolisch).

„Turnaround in 180 Tagen“ – und dann der Verkauf weit unter Wert

Die ersten Wochen sahen nach Aufbruch aus: Der neue CEO sprach über Tempo, Fokus und einen „Turnaround in 180 Tagen“. Banken waren beruhigt, der Beirat optimistisch, intern entstand Aufbruchsstimmung. Doch im Unternehmen änderte sich wenig: Vertrieb und Operations arbeiteten weiter gegeneinander, Entscheidungen wurden vertagt und Verantwortung verschoben.

Das eigentliche Problem lag in der Kultur: Harmonie war wichtiger geworden als Konsequenz. Niemand wollte eskalieren oder unangenehme Wahrheiten aussprechen. Schwache Leistung wurde toleriert, Probleme schöneredet und kritische Kunden zu spät besucht. Dann verlor das Unternehmen wichtige Kunden. Kurz darauf kündigten zwei Leistungsträger. Die Stimmung kippte, aus

Turnaround wurde Krisenmanagement.

Banken verschärften Auflagen, Lieferanten verlangten Vorkasse, Investitionen wurden gestoppt. Ernsthaft gehandelt wurde erst, als der Handlungsspielraum fast verschwunden war. Die Insolvenz konnte knapp verhindert werden. Neun Monate später wurde das Unternehmen aber weit unter Wert verkauft.

Diese Geschichte zeigt ein Muster, das sich in Krisensituationen immer wieder beobachten lässt: Unternehmen scheitern selten plötzlich. Meist kündigt sich die Krise über Monate oder Jahre an.



Eckhart Hilgenstock · Foto: privat

● DC MITGLIED

PROFIL

Interim Executive (EBS) für profitables Wachstum, Vertrieb, Digitalisierung und KI-Einsatz. Zuvor u. a. General Manager EMEA Sales Global Accounts bei Microsoft, Managing Director DACH bei Lotus Development und IBM Deutschland. Zertifizierter Beirat, Vorstand NextGen Board e.V.

„Die Krise an sich war nicht das Problem. Gefährlich waren das Zögern, fehlende Konsequenz und zu spätes Handeln. Zu viele Diskussionen. Zu wenig Umsetzung.“

ECKHART HILGENSTOCK

Der geschilderte Fall ist anonymisiert.

Sieben Stufen zu profitabilem Wachstum unter Druck

„Erfolgreiche Restrukturierung folgt fast immer einer klaren Logik: zuerst Transparenz schaffen, dann fokussieren, anschließend konsequent umsetzen.“

7

7

Konsequente, schnelle Umsetzung

„Geschwindigkeit ist wichtiger als Perfektion!“

Stufen, die in Hilgenstocks Projekten aufeinander aufbauen: von der Bestandsaufnahme bis zum festen Business-Rhythmus.

6

Organisation und Führung neu ausrichten

„Erst entwickeln, dann entscheiden.“

5

Go-to-Market neu aufsetzen

„Der größte Hebel liegt fast immer im Markt.“

4

Das Geschäftsmodell hinterfragen

„Warum sollte dieser Kunde genau jetzt kaufen?“

3

Klare Ziele und operative KPIs

„Wunschenken in der Pipeline ist einer der teuersten Fehler im Vertrieb.“

2

Radikale Priorisierung

„Wo verdienen wir heute und morgen wirklich Geld?“

1

Brutale Ehrlichkeit

„Wo verlieren wir Geld?“

DIE VIER ERFOLGSFAKTOREN

Transparenz

statt Aktionismus

Fokus

statt Komplexität

Umsetzung

statt PowerPoint

Führung

statt Tool-Gläubigkeit

„Turnarounds scheitern selten an der Strategie. Entscheidend ist fast immer die Konsequenz in der Umsetzung.“

Grafik: FIRMAMENT-Redaktion.

ZWEI FÄLLE · WAS DER TURNAROUND GEBRACHT HAT

Aus dem Zufallsmodus zurück in die Steuerung

FALL 1 · B2C-TURNAROUND MIT SKALIERBAREM WACHSTUMSMODELL

Ein international tätiger Anbieter für die Zielgruppe Eltern und Schüler stand wirtschaftlich massiv unter Druck. Das Geschäftsmodell war defizitär, ein belastbares Wachstumsmodell existierte nicht. Kurz gesagt: Zu hohe Kosten, zu geringe Produktivität und kein skalierbares Wachstumsmodell. Ziel meines Mandats war deshalb nicht einfach Wachstum, sondern profitable Skalierung.

Innerhalb des Turnarounds entstand aus einer reaktiven Organisation ein steuerbares und wachstumsfähiges Geschäftsmodell. Vor allem aber entstand wieder etwas, das in vielen Krisenunternehmen zuerst verloren geht: Kontrolle über eine aus dem Ruder geratene Organisation.

↑ deutliche Steigerung des Auftragseingangs	↑ signifikant höhere Conversion Rates
↓ deutlich kürzere Sales Cycles	↓ massiv reduzierte Marketingkosten

Ergebnisse qualitativ, ohne Zahlenangaben.

FALL 2 · B2B-TURNAROUND DURCH KONSEQUENTE UMSATZHEBEL

Ein führendes Schweizer Familienunternehmen für Kühlschmierstofflösungen beauftragte mich als Interim Executive Deutschland, einer rückläufigen Geschäftsentwicklung entgegenzuwirken. Es existierte keine belastbare Sales Pipeline, kaum relevante KPIs und wenig Transparenz über Kundenpotenziale oder Vertriebsaktivitäten.

Nach dem Ausscheiden des langjährigen Geschäftsführers herrschte intern große Unsicherheit. Deshalb ging es zunächst nicht um Prozesse oder Systeme, sondern um Vertrauen und Perspektive. Trotz eines um neun Prozent schrumpfenden Marktes gelang es, Umsatz und EBIT zu stabilisieren und Marktanteile auszubauen.

-9 % Marktentwicklung während des Projekts (rund)	≈ 500.000 € zusätzlicher Innovationsumsatz in sechs Monaten
stabil Umsatz und EBIT trotz negativem Markttrend	↑ Marktanteile deutlich ausgebaut

„Unternehmen verlassen den Zufallsmodus und gewinnen wieder Kontrolle über Wachstum.“

ECKHART HILGENSTOCK

Unternehmen in den Fallbeispielen anonymisiert.

Umsatz entsteht durch Führung

„Die Wucht der KI-Welle wird in vielen Führungsetagen massiv unterschätzt. Das wird für viele Unternehmen harte Konsequenzen haben.“

ECKHART HILGENSTOCK

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten spielt der Vertrieb eine Schlüsselrolle für den unternehmerischen Erfolg. Erfahrungen zeigen: Es gelingt ohne Weiteres, den Umsatz um 20 Prozent oder mehr zu steigern.

Ein häufiger Fehler: Die Firmen setzen KI im Vertrieb ein und erwarten daraus automatisch mehr Umsatz. Aber Umsatz entsteht durch Führung, KI ist nur ein Werkzeug zur Analyse und Beschleunigung. Bei aller Technologiefreudigkeit dürfen wir nie vergessen, dass Umsatz durch Menschen entsteht, denen Kunden Vertrauen entgegenbringen.

Vor allem beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz herrscht noch ein erhebliches Misstrauen. Die Angst

überwiegt, die Chancen werden verkannt. Man will abwarten, bis es hundertprozentig funktioniert. Dieses Verhalten ist grundfalsch; es gilt zu differenzieren.

KI ist heute schon weit genug, um viele Routinetätigkeiten zu übernehmen und Vorschläge für Entscheidungen zu erarbeiten – und genau dafür sollte sie auch genutzt werden. Hingegen wäre es fahrlässig, der KI eine Entscheidungsgewalt zu übertragen.

Return on Investment: Jedes KI-Projekt sollte sich innerhalb von maximal zwei Jahren rechnen.

BEFRAGUNG VON 550 INTERIM MANAGERN

97 %

KI ist Grundlage für Wachstum

94 %

erwarten neue Geschäftsmodelle

81 %

KI wichtigste Innovation für Wohlstand

Umfrage: United Interim.

TEMPO

Marktanalyse: früher fünf Tage und 50.000 Euro, heute fünf Minuten.

KURZINTERVIEW

„KI macht aus schlechten Managern keine guten“

Wo genau liegt aus Ihrer Sicht die Grenze zwischen datenbasierter Unterstützung und echter Führungsverantwortung?

Aber die Grenze liegt dort, wo Verantwortung beginnt. Die KI kann und soll keine Verantwortung übernehmen, dafür ist der ‚Human in the Loop‘ da. [...] Wenn die Frage aufkommt „Warum hast du das getan?“ darf die Antwort niemals sein „Weil es die KI so entschieden hat“.

Welche typischen Fehlannahmen beobachten Sie?

Die häufigste Fehlannahme, der ich begegne, ist, dass KI einfach so funktioniert und so rasch wie möglich so viele Aufgaben wie möglich übernehmen kann. Tatsächlich erfordert KI eine schrittweise Einführung. [...] KI ist keine Abkürzung, wie oftmals fälschlicherweise angenommen wird, sondern ein Beschleuniger für das, was gut oder schlecht organisiert ist.

Wie können Führungskräfte diese Balance konkret im Alltag umsetzen?

Durch Haltung, Werte und klare Führungsprinzipien im Alltag. [...] Stecken Sie die durch KI gewonnene Zeit bewusst in echte, menschliche Führung. KI schenkt einem ein bis drei Stunden pro Tag.

Welche Managementaufgaben sollten unbedingt in menschlicher Hand bleiben?

Aber die Führung von Menschen, Motivation, Feedback, Konfliktlösung, Verantwortung für weitreichende Entscheidungen und kritische Situationen – all das sollte bei uns Menschen bleiben. [...] Also: KI bereitet Entscheidungen vor, Führung verantwortet sie.

10 KLASSIKER DES SCHEITERNS

- 1 Der Turnaround startet zu spät
- 2 Schwache Führung in der entscheidenden Phase
- 3 Kein echter Turnaround-Plan
- 4 Fokus auf Kosten statt auf Markt und Umsatz
- 5 Das falsche Team zur falschen Zeit
- 6 Die Organisation verteidigt den Status quo
- 7 Die Krise wird falsch verstanden
- 8 Zu viele Initiativen gleichzeitig
- 9 Schlechte Kommunikation
- 10 Fehlende Steuerung und mangelnde Umsetzung

„KI macht aus schlechten Managern keine guten, aber sie kann gute Manager besser machen.“

ECKHART HILGENSTOCK

AUSZEICHNUNG

Top Interim Manager 2025/26

Diplomatic Council Future Academy

● DC MITGLIED

BUCHTIPP

KI-Einsatz in Unternehmen: Chancen, Risiken, Erfolge

Eckhart Hilgenstock · DCB Verlag

ISBN 978-3-98674-114-3

heh@hilgenstock-hamburg.de · www.hilgenstock-hamburg.de

Vertrauen, Verantwortung, Wertschätzung

– der Turnaround eines
globalen Familien-
unternehmens



Jane Enny van Lambalgen · Foto: privat

Volle Lager, fehlendes Material, verpasste Liefertermine: Wie eine Interim Managerin Einkauf, Produktion und globale Operations gleichzeitig neu aufgestellt hat.

„Die deutsche Wirtschaft hat an vielen Ecken und Enden zu kämpfen, aber am schlimmsten ist die Bürokratie.“

JANE ENNY VAN LAMBALGEN

Silodenken, Schuldzuweisungen – und ein tägliches Shopfloor-Meeting

Konkret geht es hier um die Restrukturierung eines globalen Unternehmens, das von erheblichen Problemen in der Supply Chain und in der Produktion betroffen war, was zu verspäteten Auslieferungen an Kunden geführt hat. Die Ursachen waren vielfältig: fehlende Sales- und Operations-Planung, unzuverlässige Lieferanten, Qualitätsprobleme sowie zu hohe Herstell- und Einkaufskosten.

Um sich einzuarbeiten, darf ein erfahrener Interim-Manager maximal zwei Wochen benötigen.

Die Kultur war geprägt von Silodenken und Schuldzuweisungen; lösungsorientiertes Denken gab es nicht – und man wollte seit Jahren altbekannte Probleme nicht wahrhaben. Die erste Maßnahme war ein tägliches Shopfloor-Meeting, in dem alle Produktionsprobleme besprochen und Abhilfemaßnahmen festgelegt wurden. Am Anfang wurde kaum gesprochen, aber allmählich wurde die Kommunikation offener, und auch die „Root Causes“ (tiefliegende Ursachen) kamen ans Licht.

PROFIL

Founding Partner und Geschäftsführerin von Planet Industrial Excellence (Schweiz). Erfahrung als CEO, Managing Director, COO, Delegierte des Verwaltungsrats, Aufsichtsrätin und Beirätin. Schwerpunkt: internationale Operations einschließlich Asiens: Produktion, Supply Chain, Einkauf, Qualität, Zertifizierung, Compliance, Logistik. M.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen, Executive MBA, Lean Production Black Belt.

● DC MITGLIED

„Jeder Insider wusste, dass es hier nicht mit rechten Dingen zugeht, aber keiner traute sich, etwas zu sagen.“

JANE ENNY VAN LAMBALGEN

BEI MANDATSBEGINN

20 Mio. €

Vorräte an Elektronikteilen bei Leiterplattenherstellern und im eigenen Lager

Das Unternehmen ist anonymisiert.

0,8 Mio. €

Teile im Wareneingang, teils seit Jahren unbearbeitet

2 Wochen

maximale Einarbeitungszeit für erfahrene Interim Manager

täglich

Shopfloor-Meeting als erste Maßnahme

Acht Jahre Probleme, ein Mandat für den Neustart

Diese Abteilung verfügte auch über alle Informationen und Analysen der Beratungsunternehmen, die seit 2016 wiederholt im Hause waren und Empfehlungen abgegeben hatten. Leider wurden diese Empfehlungen nie umgesetzt.



1 · AUSGANGSLAGE

Zahlreiche abgeschlossene Einkaufsverträge mit zu hohen Abnahmeverpflichtungen führten zu Liquiditätsengpässen.

In der Vergangenheit bestimmte das Produkt management die Absatzzahlen, teilweise ohne Rücksprache mit dem Vertrieb.

2 · AUFTRAG

On-Time Delivery (OTD) und die Verkürzung der Lieferzeit ohne hohe Lagerbestände waren unter den Fokusthemen dieses Projekts.

3 · MASSNAHMEN

Gemeinsam mit dem Leiter des Elektronikeinkaufs haben wir die Lieferanten eingeladen und Lösungen wie Stornierungen, Lieferzeitverschiebungen usw. gemeinsam ausgearbeitet.

Außerdem wurde in SAP ein Berechtigungskonzept mit einem Genehmigungsverfahren eingeführt, sodass Großbestellungen nicht mehr unbemerkt platziert werden konnten.

4 · ERGEBNIS

Mit dieser Vorgehensweise konnten wir das Schlimmste verhindern.

Trotzdem ist es mir gelungen, eine Basis für positive finanzielle Resultate zu schaffen.



Globale Lieferkette: Produktion in Deutschland, Indien und China · Illustration: FIRMAMENT-Redaktion (KI-generiert, symbolisch)

FALLSTUDIE · MASSNAHMEN

Lean statt Schuldfrage

In diesem Unternehmen herrschte die Ansicht, dass die Produktion an allem schuld sei. Aus diesem Grund habe ich angefangen, Lean Production einzuführen, den Workflow gemeinsam mit einem Team zu analysieren, die Produktionsarbeitsplätze zu optimieren und KPIs zu implementieren.

Insgesamt haben wir mit dieser Aktion über 2 Mio. Euro unnötiges Produktionsmaterial eingesammelt. Wir durften als Belohnung zwei Putzroboter kaufen, die das Werk täglich reinigen.

Wir haben dazu unter anderem ein Zentrallager eingerichtet, viele unnötige Regale abgebaut und das Logistik- und das Wareneingangsteam zu einem Team zusammengeführt. Diese Workflow-Änderung hat 30 Prozent mehr Effizienz gebracht, sodass der Mitarbeiterabbau aufgrund der einbrechenden Umsatzzahlen kompensiert werden konnte.

Mein persönliches Fazit ist, dass die genannten Probleme nur gemeinsam als Team, ohne Silodenken und Schuldzuweisung, gelöst werden können.

„Die Mitarbeiter habe ich wieder motiviert, indem ich ihnen Vertrauen gab, ihnen Verantwortung übertrug und ihrer Eigeninitiative mit Offenheit und Wertschätzung begegnete.“

JANE ENNY VAN LAMBALGEN

Fünf Hebel, ein Werk

Wo Jane Enny van Lambalgen angesetzt hat und was sich messbar verändert hat.

1	Einkauf	„Bei dieser Firma habe ich Lieferanten- und Qualitätsvereinbarungen eingeführt“	0,8 → 0,05 Mio. € im Wareneingang zu bearbeiten (Team aus Einkauf und Qualität)
2	Planung · S&OP	„die gemeinsame Erstellung einer Umsatzprognose mit dem Vertrieb und dem Produktmanagement“	S&OP auf der SAP-Prioritätsliste; zuvor Absatzzahlen ohne Rücksprache mit dem Vertrieb
3	Produktion · Lean	„Aus diesem Grund habe ich angefangen, Lean Production einzuführen“	+30 % Effizienz durch Workflow-Änderung; über 2 Mio. € unnötiges Material eingesammelt
4	Qualität	„Die Qualitätsverantwortung wurde zurück in die Abteilungen verlagert“	–20 % Kundenreklamationen
5	Daten · SAP	„Ohne korrekte (SAP-) Betriebsdaten können KI-Anwendungen keine aussagekräftigen Analysen erstellen.“	Schritt für Schritt SAP-Daten verbessert, nutzbar auch für KI-Anwendungen

KENNZAHLEN AUS DEM MANDAT

90 %

der Produkte werden rechtzeitig geliefert (OTD-Verbesserung um 20 %)

+30 %

Effizienz durch neuen Workflow in der Produktion

2+ Mio. €

unnötiges Produktionsmaterial in der 5S-Aktion eingesammelt

–20 %

Kundenreklamationen nach Neuordnung der Qualitätsverantwortung

KOMMENTAR

Dark Factories gegen Deindustrialisierung

VON JANE ENNY VAN LAMBALGEN

Die Bürokratie reduziert die Produktivität, hohe Energiepreise erhöhen die Kostenbasis, der Fachkräftemangel begrenzt das Wachstum, die Digitalisierung erzwingt zusätzliche Investitionen und die KI als Lösung für einige dieser Probleme scheitert an regulatorischen Hürden. Aber es könnte möglicherweise eine technologisch getriebene Veränderung geben: Dark Factories.

Man nennt diese vollautomatisierten Produktionsstätten Smart

Factories oder auch „Dark Factories“, weil die Roboter im Unterschied zu Menschen beim Arbeiten kein Licht benötigen. Diese Dark Factories werden zunächst vor allem in der Massenfertigung zum Einsatz kommen, also nicht bei der Einzelfertigung oder im Sondermaschinenbau.

Die schrittweise Automatisierung der Produktion im Inland mit der langfristigen Perspektive einer Dark Factory stellt in vielen Fällen eine betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvolle Alternative dar.



Illustration: FIRMAMENT-Redaktion (KI-generiert, symbolisch)

DARK FACTORY IM VERGLEICH

-25 %

Betriebskosten (bis zu)

+30 %

Produktivität (bis zu)

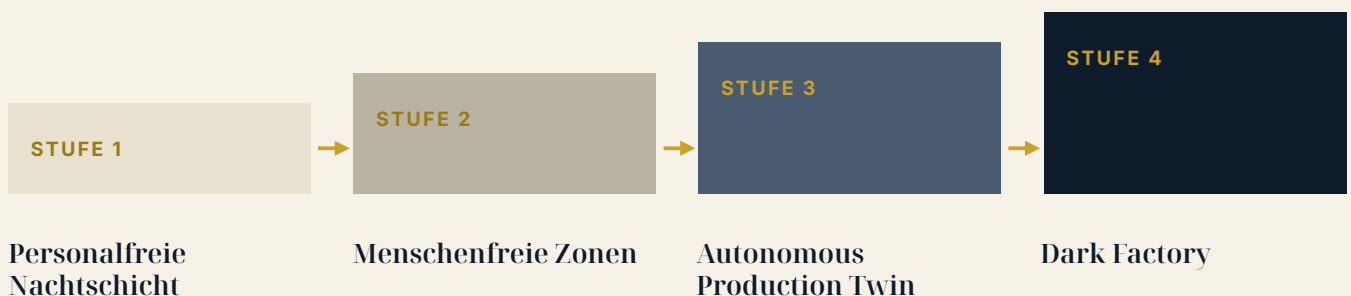
-40 %

Fehlerquote (bis zu)

≈ 10 %

des bisherigen Personalstamms

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR DARK FACTORY



Beispiel Xiaomi nördlich von Peking: ein Smartphone pro Sekunde.

Kontakt: jevl@planetie.ch · www.planetie.ch

● DC MITGLIED



Diplomatic Council

The Global Think Tank



Ein weltweites Netzwerk des Vertrauens

Das Diplomatic Council verknüpft einen globalen Think Tank, ein weltweites Business Network und eine Charity Foundation in einer in dieser Form einzigartigen Organisation.

WWW.DIPLOMATIC-COUNCIL.ORG



**360°
Leaders Circle**
Verantwortung verbindet.

Eine Initiative des Diplomatic Council

Diplomatic Council Leaders Circle

Der Diplomatic Council Leaders Circle ist ein exklusiver Kreis im Diplomatic Council für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und Beiräte.



Foto: privat

— IM GESPRÄCH · DR. ANDREAS VIEWEG

Brandursachen beseitigen statt Feuer löschen

Datenmüll, Bürokratie im eigenen Haus, Prozesse von gestern: Warum Optimierung auf allen Ebenen der beste Weg zur Zukunftsfähigkeit ist.

„Wir sind so beschäftigt, Feuer zu löschen, dass wir keine Zeit haben, die Brandursachen zu beseitigen – das ist leider eine häufig vorherrschende Betriebsmentalität, die zu dauerhafter Ineffizienz in Unternehmen führt.“

DR. ANDREAS VIEWEG

„Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe“

Der Aachener Ingenieur Dr. Andreas Vieweg optimiert seit 25 Jahren Fertigungsbetriebe, vom Produktionsleiter bis zum COO. Ein Gespräch über Blindleistung, Datenmüll und die Frage, an welchem Faden man im Prozess-Knäuel zuerst ziehen sollte.

Herr Dr. Vieweg, die Konjunktur zieht wieder an. Kommt der Aufschwung in den Werken an?

Viele Werke freuen sich über die ersten Auftragszeichen – und merken dann, dass ihre Prozesse den Mehrbedarf nicht tragen [...] Wer unter Auslastungsdruck manuell umherjagt, Excel-Listen pflegt und Stammdaten nachkorrigiert, verschenkt den Erholungsvorteil, noch bevor er bilanziell sichtbar wird.

Sie sprechen von Blindleistung. Was meinen Sie damit?

Viele Unternehmen ersticken in Blindleistung, weil sie ihre betrieblichen Prozesse nicht im Griff haben [...] Je tiefer der Einstieg in Unternehmensprozesse, desto deutlicher die Blindleistung [...] In der Krise hat man das oft als Betriebsgeräusch hingegenommen. Im Aufschwung wird daraus der Faktor, der Liefertermine und Margen zerstört.

Welche Rolle spielen die Stammdaten?

Viele Unternehmen vernachlässigen ihre Stammdaten über viele Jahre: Fehlende Pflege und Struktur kosten

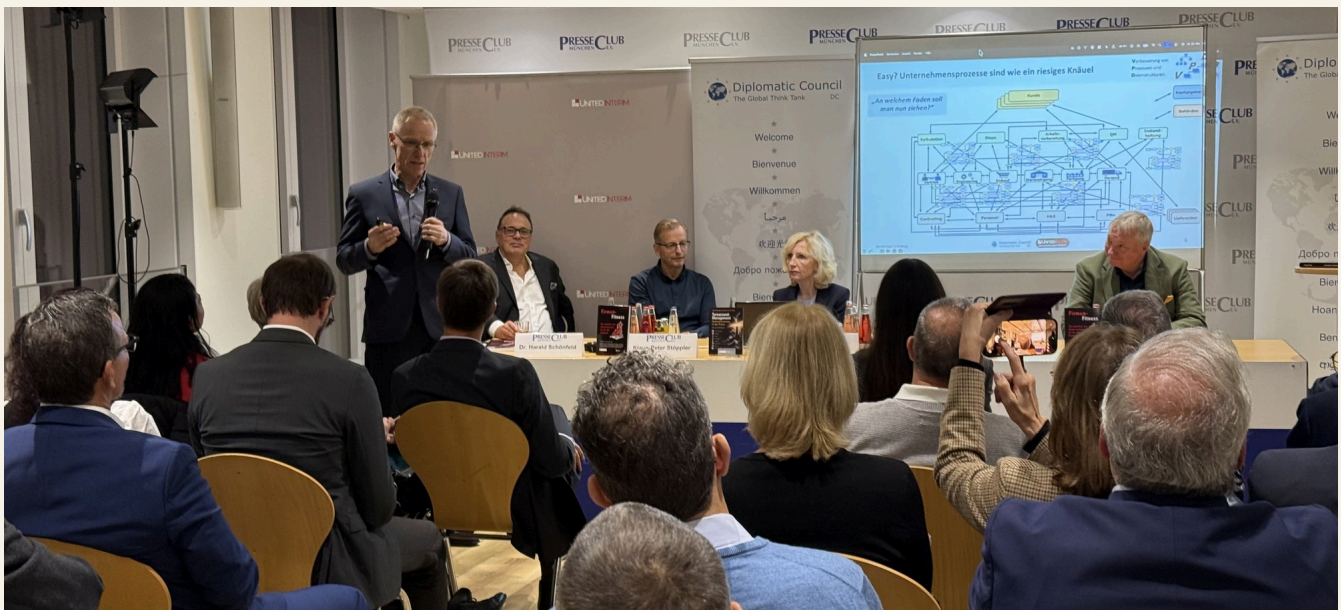
Effizienz in Prozessen, verhindern Auswertbarkeit und hemmen Standardisierungen. Der Datenmüll erfordert mehr Controller – der Kurs in die Krise ist im Grunde vorprogrammiert.

Nach Ihrer Einschätzung fallen rund 80 Prozent aller Management-Entscheidungen ohne echte Datenbasis. Woher stammt die Zahl?

Das ist keine Statistik aus einer Marktstudie, sondern die wiederkehrende Erfahrung aus Restrukturierungen und Werksprojekten [...] Wer den Aufschwung nutzen will, muss zuerst Transparenz schaffen – in Prozessen und in den Stammdaten. Sonst automatisiert man nur das Chaos.

Wie steht es um die Digitalisierung?

Bei vielen Mittelständlern liegt die Digitalisierung im Argen. So manch ein ERP-System ist seit Jahren nicht aktualisiert worden, obwohl Enterprise Resource Planning das Herzstück jeder betrieblichen Digitalstrategie darstellt.



Dr. Andreas Vieweg bei der Buchvorstellung am 20. Oktober 2026 im PresseClub München

Unternehmen klagen über Bürokratie. Zu Recht?

Das Potenzial zur Verbesserung von Betriebsabläufen und Datenstrukturen ist in den meisten Unternehmen enorm hoch. Die Firmen beklagen sich über die staatlich aufoktroierte Regulatorik und übersehen häufig die Wucherungen der betriebsinternen Bürokratie, die sie selbst in der Hand haben. Die Optimierung der Prozesse senkt nicht nur die Kosten, und das oftmals gewaltig, sondern stärkt auch die Innovationskraft, die Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen und die Kundennähe.

Woran scheitern Optimierungsprojekte?

Viele Unternehmen scheitern bei der Optimierung, weil sie diese Schrittfolge nicht vollständig oder nicht in dieser Reihenfolge durchlaufen und zum Beispiel Prozesse optimieren, die in Wahrheit überflüssig sind.

Was müssen Führungskräfte anders machen?

Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe [...] Manager müssen viel näher an die Betriebsrealität dran [...] Schnellschüsse und unstrukturierte Arbeitsweise kosten der deutschen Industrie Milliarden.

Und wo bleibt der Kunde?

Es geht letztendlich um die Priorisierung des Kundennutzens über interne Betriebsprozesse oder Firmenziele. Ein einmaliges Feedback direkt nach dem Kauf reicht bei Weitem nicht aus. Durch intensive Datenanalysen, auch mit Hilfe von KI, lassen sich häufig wichtige Erkenntnisse über den Zufriedenheitsgrad gewinnen, ohne den Kunden permanent zu befragen.

Ihr Fazit?

Der Konjunkturaufschwung ist eine Chance – aber nur für Betriebe, die ihre internen Bremsen lösen [...] Wer jetzt Prozesse bereinigt und Datenqualität herstellt, skaliert mit. Wer weiter auf Zuruf und Bauchgefühl fährt, wird die Erholung vor allem als Stress und Nacharbeit erleben. [...] Die Optimierung auf allen Ebenen ist der beste Weg, ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

„Ich verstehe meine Rolle nicht primär als jemand, der To-do-Listen erstellt, sondern vor allem als Umsetzer, der mit anpackt, Daten selbst auswertet und dranbleibt, bis die Störgrößen nachhaltig abgestellt sind“

DR. ANDREAS VIEWEG

„Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe“

DR. ANDREAS VIEWEG

DAS FÜNF-PHASEN-MODELL

- 1 Anforderungen hinterfragen
- 2 unnötige Prozessschritte eliminieren
- 3 Prozesse vereinfachen und strukturieren
- 4 Durchlaufzeiten beschleunigen
- 5 Automatisierung

„Sonst automatisiert man nur das Chaos.“

DR. ANDREAS VIEWEG

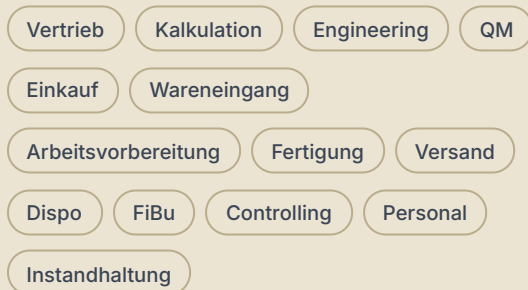
Vom Datenmüll zum Single Point of Truth

„Easy? Unternehmensprozesse sind wie ein riesiges Knäuel“, sagt Dr. Andreas Vieweg. Fünf Schritte in fester Reihenfolge führen zu Prozessen, deren Zahlen man trauen kann.



Illustration: FIRMAMENT-Redaktion (KI-generiert, symbolisch)

DAS KNÄUEL



„An welchem Faden soll man nun ziehen?“

DAS FÜNF-PHASEN-MODELL

- 1 Anforderungen hinterfragen
- 2 Unnötige Prozessschritte eliminieren
- 3 Prozesse vereinfachen und strukturieren
- 4 Durchlaufzeiten beschleunigen
- 5 Automatisierung

Erst hinterfragen und eliminieren, dann vereinfachen, beschleunigen und zuletzt automatisieren.

UMFRAGE UNTER INTERIM MANAGERN

81 %

sehen die größten Produktivitätssprünge in der Prozessoptimierung, nicht im KI-Einsatz.

ERFAHRUNGSWERT VIEWEG

≈ 80 %

aller Management-Entscheidungen erfolgen ohne echte Datenbasis; nach seiner Aussage keine Marktstudie, sondern Erfahrung aus Mandaten.

Grafik: FIRMAMENT-Redaktion.

PRAXISFALL

Liefertreue von 55 auf 93 Prozent

Dreijähriges Mandat, Prozessverbesserungsinitiative in einem Unternehmen mit 300 Mitarbeitern und 40 Mio. Euro Jahresumsatz.

AUSGANGSLAGE

Holprige ERP-Einführung als „Schnellschuss“.
Schlechte Liefertreue, hohe Kosten.

UMGESETZT

Störgrößen in Montage und im Materialfluss entfernt. 3 Abteilungs-EDV-Insellösungen abgelöst.
Durchgängige Transparenz im ERP geschaffen.

ERGEBNIS

55 → 93 %

Liefertreue. Planübererfüllung über 3 Jahre. Nur noch 1 statt 3 Controller erforderlich.

„Mehr Potenzial in den Prozessen als gedacht.“

ERKENNTNIS AUS DEM MANDAT

CHECKLISTE

Fünf Fragen vor jeder Digitalisierungs- oder Investitionsentscheidung

- 1 Welche Arbeitsschritte sind überhaupt wertschöpfend?
- 2 Wo entstehen systematisch Fehlteile, Bestände und Terminverzögerungen?
- 3 Welche Stammdaten sind so unzuverlässig, dass niemand im Unternehmen den Zahlen traut?
- 4 Wo bekämpfen wir Symptome, statt Ursachen im Prozess abzustellen?
- 5 Automatisieren wir einen sauberen Prozess – oder nur das Chaos?

ZUR PERSON

Gründer und Geschäftsführer von VPD Consulting, Aachen. Schwerpunkte: Lean Management, Operational Excellence, Change Management, Restrukturierung und nachhaltige Unternehmensführung. Berater und Interim Manager in Fertigungsunternehmen.

KONTAKT

VPD Verbesserung von Prozessen und Datenstrukturen
Kasernenstr. 32, 52064 Aachen
avieweg@vpd-consulting.de
vpd-consulting.de

Branche und Unternehmen des Praxisfalls nicht genannt.

Restrukturierung kennt keine Warteschleife

Ursachen und Wirkung – was Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien in einer disruptiven Welt schulden



Dipl.-Ing. Jan Beutnagel
Interim CEO, COO, CRO · Beirat

● DC MITGLIED

24.064

Unternehmensinsolvenzen
2025 in Deutschland, +10,3 %
zum Vorjahr

33,1 %

Rettungsquote insolventer
Unternehmen über 10 Mio. €
Umsatz – vor vier Jahren knapp
60 %

73 %

Managementfehler und interne
Defizite: seit Jahren häufigste
Insolvenzzursache

79 %

der betroffenen Unternehmen
zeigten Beratungsresistenz im
Topmanagement

DER KRISENTRICHTER – WIE ESKALATION FUNKTIONIERT



Das sind keine Konjunkturzahlen. Das sind Führungszahlen – und sie stellen eine unbequeme Frage: Warum versagen so viele Unternehmen nicht trotz, sondern wegen ihrer Führung?

Energiekrise, Corona-Pandemie, Lieferkettenbrüche, der Einbruch in der Automobilindustrie – das sind keine Ursachen. Das sind Brenngläser.

Das Dramatische ist, dass üblicherweise erst dann gehandelt wird, wenn die Liquiditätskrise bereits eingetreten ist. Restrukturierung müsste an der Strategiekrise ansetzen – dort, wo noch Gestaltungsspielraum besteht.

BEISPIEL: 3 JAHRE SIGNALE, 18 MONATE BIS ZUR HANDLUNGSUNFÄHIGKEIT

Ein mittelständischer Zulieferer aus dem Automotive-Umfeld, rund 120 Millionen Euro Umsatz, seit Jahrzehnten profitabel.

seit 2019

Die Marktveränderungen in der Branche sind seit 2019 bekannt. Der Beirat stellt keine unbequemen Fragen. Die Geschäftsführung plant Kontinuität.

2022

2022 beginnt die Auftragslage zu erodieren. Das Controlling liefert Zahlen, aber keine Handlungsempfehlungen. Die Eigentümer warten auf Besserung.

2023

Erstmals wird ein Restrukturierungsberater mandatiert – zu einem Zeitpunkt, an dem die Liquiditätsreserven bereits weitestgehend aufgezehrt sind.

„Was in drei Jahren managebar gewesen wäre, ist in 18 Monaten zur existenziellen Krise geworden.“

Grafik: FIRMAMENT-Redaktion.

FÜR BEIRÄTE UND AUFSICHTSRÄTE

Fünf Gewissensfragen

Wer diese Fragen ehrlich beantwortet, weiß, wo er steht.

- 1 Würde ich den heutigen Beschluss genauso fassen, wenn mein eigenes Vermögen daran hängen würde?
- 2 Habe ich die Unterlagen so verstanden, dass ich sie im Zweifel vor Gericht erklären könnte?
- 3 Habe ich die kritischen Fragen gestellt, die mir auf der Zunge lagen – oder geschwiegen?
- 4 Diene ich dem Unternehmen oder der Harmonie in der Runde?
- 5 Kann ich mein Verhalten in dieser Krise meinen Kindern in zehn Jahren ohne Scham erklären?

„Ein Gremium, das nie unbequem wird, beaufsichtigt die Vergangenheit – nicht die Zukunft.“

JAN BEUTNAGEL

VIER SÄULEN EINES BELASTBAREN FÜHRUNGSSYSTEMS

1 RHYTHMUS UND TRANSPARENZ

Liquidität und Working Capital müssen zur wöchentlichen Führungsroutine werden – nicht zum Monatsthema.

2 ENGPASSLOGIK

eine Wahrheit pro Tag, klare Prioritäten, keine Verzettlung.

3 MARKTDISZIPLIN

Übergangsphasen verführen dazu, Volumenprobleme mit Volumen zu lösen.

4 WANDLUNGSFÄHIGKEIT

Macht sie das Unternehmen flexibler – oder nur stabiler auf einem alten Fundament?

WARUM KOSTENSENKUNG ALLEIN NICHT RETTET

Automotive-Zulieferer, 100 Mio. € Umsatz, EBITDA –2 Mio. €. Unternehmenswert in Mio. €:

WEG 1 · REINE KOSTENSANIERUNG



24–30 Mio. € · EBITDA +6 Mio. €, Rückfallrisiko über 50 %

WEG 2 · PLUS STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG



60–80 Mio. € · Umsatz 110 Mio. €, EBITDA rund 11 Mio. €

„Strategie wirkt multiplikativ. Kosten wirken nur additiv.“

EMPFEHLUNGEN FÜR AUFSICHTSRÄTE UND BEIRÄTE

- 4 Stellen Sie die Expeditions-Frage in jeder Sitzung: Ist dieses Geschäftsmodell in fünf Jahren noch tragfähig?
- 5 Bauen Sie Ihre Kompetenzmatrix ehrlich auf: Finanz- und Restrukturierungskompetenz, Technologieverständnis und mindestens eine Person mit operativer Krisenerfahrung.
- 6 Legen Sie schriftlich fest, was Ihr Gremium bewusst nicht tut.

Auszug aus neun Handlungsempfehlungen

Balken zeigen die im Fallbeispiel genannten Wertspannen.

20 Lektionen aus Turnaround-Mandaten

Restrukturierung in der Praxis: Was sich in realen Mandaten immer wieder zeigt – von der Diagnose bis zur Transformation des Geschäftsmodells.



Ulf Camehn
Interim CFO / CRO

● DC MITGLIED

Restrukturierungen scheitern an fehlender Klarheit, mangelnder Konsequenz, politischer Rücksichtnahme und Organisationen, die in der Krise zu schwach geworden sind, um sich selbst noch zu tragen. Genau dort beginnt die eigentliche Arbeit im Turnaround: Nicht bei wohlklingenden Leitbildern, sondern bei Ursache, Wirkung und Umsetzbarkeit.

Es geht nicht um theoretische Idealbilder, sondern um Muster, die sich in der Praxis immer wieder zeigen. Manche davon sind unangenehm. Gerade deshalb sind sie wertvoll.

Wer in dieser Phase nur moderiert, verliert Zeit. Wer beschönigt, verliert Vertrauen. Wer Symptome mit Ursachen verwechselt, verliert Steuerungsfähigkeit.

„Restrukturierung ist kein Konzeptgeschäft, sondern ein Lösungsgeschäft.“

ULF CAMEHN

DIE LEKTIONEN 1 BIS 8

01

Das Krisenstadium sauber bestimmen – Gründe belastbar identifizieren

Jede Restrukturierung braucht einen belastbaren Aufsetzpunkt.

02

Transparenz schafft Vertrauen und Kontext

Mitarbeiter spüren Krisen deutlich früher, als viele Führungskräfte glauben.

03

Aufklärungsarbeit: Haftungsrisiken minimieren

Nahezu alle Geschäftsführer kennen ihre persönlichen Haftungsrisiken nur unzureichend.

04

Ein eigenes Bild machen – sehen, hören, erleben, hinterfragen!

Diese Informationen sind wichtig, aber sie genügen nicht. Jede Partei schaut durch ihre eigene Brille.

05

Die Wahrheit liegt im Arbeitsalltag, nicht im Organigramm

Organigramme sehen geordnet aus. Die Realität ist es häufig nicht.

06

Zu hohe Leer- und Prozesskosten ersticken Unternehmen

Viele Unternehmen sehen ihre Kosten, verstehen sie aber nicht.

07

Liquidität schlägt Buchwerte – Zahlungsfähigkeit vor Bewertungsschönheit

In Krisensituationen zählt nicht in erster Linie, wie gut ein Unternehmen bilanziell aussieht, sondern ob es zahlungsfähig bleibt.

08

Auf den Kunden konzentrieren – nicht auf die Konkurrenz

Kunden wandern nicht primär wegen eines übermächtigen Gegners ab, sondern weil das eigene Unternehmen strukturell zu schwach geworden ist.

DIE LEKTIONEN 9 BIS 20

09

In der Krise zählt Fokus, nicht Themenvielfalt

Unternehmen verzetteln sich in Projekten, Geschäftsfeldern, Sonderthemen und Nebenkriegsschauplätzen ...

10

Probleme, die man ignoriert, verschwinden nicht – sie holen Verstärkung

Viele Unternehmen geraten nicht schlagartig in die Krise. Sie moderieren sich hinein.

11

Preisgestaltung ist Strategie – Rabatte sind Bequemlichkeit!

Das wirkt kurzfristig entlastend, ist strategisch jedoch oft ein Eigentor.

12

Sparen stabilisiert, Reinvestition transformiert!

Auszahlungen lassen sich in der Regel schneller senken als die Umsätze zu steigern.

13

Zögern kostet – Konsequenz zahlt sich aus!

In guten Zeiten wird fehlende Konsequenz oft übersehen. In schlechten Zeiten wird sie sichtbar und teuer.

14

Fair zu den Menschen, konsequent in der Sache!

Restrukturierung betrifft Menschen existenziell. Gerade deshalb darf sie weder willkürlich noch gefühllos geführt werden.

15

Verschleierung schadet mehr als klare Worte!

Krisenkommunikation scheitert nicht daran, dass Menschen die Wahrheit nicht ertragen.

16

Wer sein Image schützt statt das Unternehmen, verliert beides

Restrukturierungen scheitern nicht selten daran, dass von der Organisation Opfer und Veränderungsbereitschaft verlangt werden, während auf Gesellschafterebene die alten Muster unangetastet bleiben.

17

Restrukturierung muss klären, was zu tun ist – und mit wem

Jede Roadmap ist nur so gut wie die Menschen, die sie umsetzen.

18

Revision – Mitarbeiterkriminalität & unsichtbare Gegenspieler

Nicht jeder Krisentreiber kommt von außen. Manche Schäden entstehen im eigenen Haus.

19

Restrukturierung beendet Krise – Zielbild verhindert Rückfall

Ein Plan beantwortet, was getan wird. Ein Zielbild beantwortet, wofür.

20

Von der Produkt- zur Lösungslogik!

Restrukturierung sichert das Überleben. Transformation entscheidet über die Relevanz von morgen.

EXKURS · KOSTENFAKTOR ANGST

Ein Faktor wird in Restrukturierungen oft unterschätzt, obwohl er enorme wirtschaftliche Wirkung entfalten kann: Angst. Sie führt dazu, dass Mitarbeiter schweigen, Probleme nicht ansprechen, Fehlentwicklungen zu spät melden und sich innerlich zurückziehen.

Eine angstärmer Organisation ist deshalb nicht harmonischer, sondern wirksamer.

„Angst blockiert. Vertrauen befreit.“

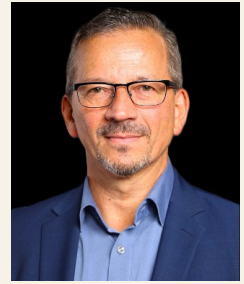
ZUR PERSON

Seit 2018 Interim Manager; CFO in Automobilhandelsgruppen, CRO einer Fitness- und Franchisekette, Interim-Geschäftsführer (CRO) in der Logistik. Top Interim Manager 2026 (Diplomatic Council & United Interim).

ulf.camehn@camehn.de ·
ulfcamehn.de

Führung entscheidet

Turnaround im Maschinenbau: ein Sondermaschinenbauer, 243 Mitarbeitende, ein Interim CEO – und ein Modell für die ersten 90 Tage.



Christian Jung
Interim CEO / CRO

● DC MITGLIED

DAS 90-TAGE-MODELL · STABILISIEREN – EINGREIFEN – SKALIEREN

PHASE 1 · TAGE 1-30

Stabilisieren

Der erste Monat hat nur eine Priorität: das Unternehmen handlungsfähig halten.

Ein rollierender 13-Wochen-Liquiditätsplan muss innerhalb der ersten Woche stehen.

PHASE 2 · TAGE 31-60

Eingreifen

Jetzt beginnt die operative Arbeit.

Vertrieb reaktivieren und Pipeline bereinigen, operative Prozesse auf Effizienz trimmen, Kostenstruktur anpassen.

PHASE 3 · TAGE 61-90

Skalieren

Im dritten Monat wird aus dem Eingriff ein System.

Kennzahlen werden als Steuerungswerkzeug verankert, nicht als Kontrollinstrument.

„Er hat Führung hinterlassen. Tag 90 ist kein Abschlusspunkt. Er ist ein Wendepunkt.“

CHRISTIAN JUNG

DER FALL · AUSGANGSLAGE

Ein mittelständischer Sondermaschinenbauer, spezialisiert auf Projekte und Bauteile für automatisierte Fertigungslösungen, 243 Mitarbeitende.

- Umsatz 31 Millionen Euro.
Höchststand vor 3 Jahren: 42 Millionen
- Auftragseingang seit 7 Quartalen rückläufig
- Kurzarbeit seit 5 Monaten eingeführt
- Liquidität bei Mandatsbeginn: 12 Wochen

anonymisiert und verdichtet dargestellt

KENNZAHLEN · MANDATSBEGINN → JAHRESENDE

KENNZAHL	BEGINN	JAHRESENDE	VERÄND.
Umsatz	31,0 Mio. €	31,6 Mio. €	+2 %
EBIT	-1,3 Mio. €	-0,87 Mio. €	+33 %
EBIT-Marge	-4,2 %	-2,8 %	+1,4 Pkt.
Auftragseingang gesamt	27,9 Mio. €	30,1 Mio. €	+8 %
Auftragseingang Service	5,0 Mio. €	6,0 Mio. €	+20 %
Automotive-Anteil	60 %	52 %	-13 %
Liquiditätsreichweite	12 Wochen	20 Wochen	+67 %
Offene Forderungen	4,2 Mio. €	3,1 Mio. €	-26 %
Serviceauslastung	65 %	78 %	+20 %

Zusätzlich: Erstaufträge in neuen Branchen (Medizintechnik & Halbleiter) über 1 Mio. €.

DIE FÜNF HEBEL

1 Vertrieb

2 Finanzen

3 Operations

4 Führung

5 Service

Die Kunst liegt nicht darin, alle fünf gleichzeitig anzupacken. Die Kunst liegt darin, den größten Hebel zuerst zu bewegen und die richtige Reihenfolge konsequent umzusetzen.

„Führung ohne Zahlen ist Meinung.“

„Kein Unternehmen hat sich aus einer Krise herausgespart.“

Kennzahlen in anonymisierter, verdichteter Darstellung. Kontakt: mail@jung-interim.de.



Paul Stricker
Interim Manager HR

● DC MITGLIED

Mit leistungsfähiger HR gelingt Transformation besser

Die gute Nachricht für Vorstände: Mit einer leistungsfähigen HR-Funktion gelingen Transformationen besser.

„Transformation beginnt nicht mit Strategie. Transformation beginnt mit Menschen.“

PAUL STRICKER

KOMPETENZAUFBAU: BUY, BUILD ODER RENT

Buy

EXTERNE REKRUTIERUNG

VORTEILE

- + sofortige Fachkompetenz
- + neue Impulse
- + schnelle Verfügbarkeit von Know-how

NACHTEILE

- hohe Recruiting-Kosten
- kulturelles Risiko
- lange Time-to-Hire

Build

INTERNE ENTWICKLUNG

VORTEILE

- + hohe kulturelle Passung
- + stärkere Mitarbeiterbindung
- + langfristige Organisationsentwicklung

NACHTEILE

- längerer Zeithorizont
- Investitionsrisiko
- Gefahr fehlender externer Impulse

Rent

TEMPORÄRER EINSATZ

VORTEILE

- + hohe Flexibilität
- + schnelle Verfügbarkeit von Spezialwissen
- + keine langfristigen Fixkosten

NACHTEILE

- hohe Tagessätze
- begrenzter Know-how-Transfer
- geringere emotionale Bindung

FAZIT Aus meiner Sicht wird in erfolgreichen Transformationen häufig eine Kombination aller drei Modelle benötigt, auch für unterschiedliche Rollen oder Situationen in dem Projekt.

VIER LEHRSTÜCKE

Microsoft **GELUNGEN**

erfolgreiche kulturelle Transformation

Die technologische Neuausrichtung Richtung Cloud war wichtig. Entscheidend war jedoch die kulturelle Veränderung.

Adobe **GELUNGEN**

Transformation des Geschäftsmodells

Besonders relevant war die Veränderung des Führungsverständnisses.

Nokia **GESCHEITERT**

organisatorische Blockaden trotz Technologie

Die Ursachen lagen weniger in Technologie als in organisatorischen Problemen.

Kodak **GESCHEITERT**

fehlende organisatorische Anpassungsfähigkeit

Das Unternehmen verfügte über Technologie. Die Organisation war jedoch nicht ausreichend anpassungsfähig.

VERTRAUEN ENTSTEHT DURCH

- nachvollziehbare Entscheidungen
- konsistente Kommunikation
- glaubwürdige Führung
- Fairness im Umgang mit Mitarbeitern

Transformation bedeutet fast immer Unsicherheit.

Kontakt: paul@paulstricker.at.

Was die Praxis sagt

Sechs weitere Stimmen aus der Praxis – im Wortlaut.



„Gelegentlich dient der Hinweis auf mangelnde wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen auch als Ausrede für Fehlentwicklungen im Unternehmen selbst, die hausgemacht sind.“

ULVI I. AYDIN
CEO / CSO · Marke & Vertrieb



„Angesichts Europas Schwäche und globaler Unsicherheiten sollten Unternehmen Asien als stabilen, strategisch wichtigen Absatzmarkt für nachhaltiges Wachstum und Innovation stärker in den Fokus rücken.“

FRIEDHELM BEST
Cross-Border · APAC



„Viele Unternehmen lernen erst im Rahmen einer Restrukturierung, sich wieder auf ihre Kunden und deren Bedarf zu fokussieren.“

CHRISTIAN FLORSCHÜTZ
Kundenservice & Serviceprozesse



„Relocation ist angesichts der gravierenden Schwächen des Wirtschaftsstandorts Deutschland tatsächlich in vielen Fällen aus unternehmerischer Sicht der beste Weg.“

DR. SVEN MUES
Industriekrisen & Werksverlagerung



„Viele Unternehmen sind sehr gut geführt und greifen auf Interim Manager für spezifische Transformationsprojekte zurück. Aber es gibt eben auch viele andere Fälle, bei denen man sich fragt, wie es so weit kommen konnte, bevor man externe Hilfe zu Rate zieht.“

ULRICH SCHMIDT
CFO / CRO · Transformation



„Der sogenannte Bau-Turbo existiert wohl nur in den Köpfen der Politiker; in der Wirtschaft ist er praktisch nicht zu spüren. Unternehmen, die sich darauf verlassen, sind verlassen.“

ROLAND STREIBICH
Bau · Immobilien · M&A / PMI

● DC MITGLIED

Diplomatic Council



Unsere Mitglieder vertreten die feste Überzeugung, dass Wirtschaftsdiplomatie ein tragendes Fundament für die internationale Völkerverständigung und den friedlichen Umgang der Nationen darstellt.



Think Tank



Business Network



Charity Foundation

Drei Säulen in einer Organisation. Status bei den Vereinten Nationen: „mit UN Consultative Status“.

Aus dieser Erkenntnis heraus überträgt das Diplomatic Council das Ziel der globalen Völkerverständigung in ein ökonomisches Mandat. Die Methodik eines weltweiten Wirtschaftsnetzwerkes wird hierzu mit der diplomatischen Kommunikationsebene der Staaten dieser Erde untereinander verknüpft.

Ebenso sind Unternehmen willkommen, für die Corporate Social Responsibility weit mehr als ein Schlagwort ist.

Die inhaltliche Arbeit des Diplomatic Council wird durch vielfältige Initiativen seiner Mitglieder bestimmt. Sie entwickeln kluge Ideen, treffen sich in fach- und themenspezifischen Foren, veranstalten diplomatische, wirtschaftliche und fachliche Diskussionsrunden, veröffentlichen Bücher dazu, beraten internationale Gremien, organisieren hochrangige Konferenzen und bringen ihre Expertise aktiv in politische Entscheidungsprozesse auf nationaler wie internationaler Ebene ein.

DC FUTURE ACADEMY

Im Jahr 2024 wurde Dr. Harald Schönfeld als Akademischer Direktor an die Diplomatic Council Future Academy berufen. Es handelt sich dabei um eine innovative Weiterbildungseinrichtung, die sich durch ihre praxisorientierte Bildung basierend auf akademischen Standards auszeichnet.

Auszeichnung „Top Interim Manager“

Vergeben vom Diplomatic Council bzw. dessen Future Academy in Kooperation mit United Interim.

DC MITGLIEDER IN DIESER AUSGABE



Dr. Harald Schönfeld
Herausgeber · S. 4, 8



Klaus-Peter Stöppler
Das Mandat · S. 16



Eckhart Hilgenstock
Das Mandat · S. 24



Jane Enny van Lambalgen
Das Mandat · S. 30



Jan Beutnagel
Gremienfragen · S. 42



Ulf Camehn
Playbook · S. 44



Christian Jung
Playbook · S. 46



Paul Stricker
Playbook · S. 47



Roland Streibich
Stimmen · S. 48

Informationen: www.diplomatic-council.org

Bücher zum Weiterlesen

Viele Beiträge dieser Ausgabe beruhen auf zwei Büchern der Reihe „Von Interim Managern lernen“.



DAS BUCH ZUR AUSGABE

Firmen-Fitness

So machen wir Unternehmen fit für die Zukunft

Erkenntnisse und Impulse aus dem United Interim Wirtschaftsreport 2026/27. Autoren: Ulvi I. Aydin, Friedhelm Best, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Dr. Sven Mues, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker, Dr. Andreas Vieweg. Herausgeber: Dr. Harald Schönfeld.

Diplomatic Council Publishing, 1. Auflage 2026
Print-ISBN 978-3-98674-207-2 · E-Book-ISBN 978-3-98674-208-9



NEU

Turnaround-Management

Restrukturierung in der Praxis

Interim Manager berichten aus der Praxis. Autoren: Dr. Harald Schönfeld, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Klaus-Peter Stöppler, Paul Stricker, Jane Enny van Lambalgen. Herausgeber: Dr. Harald Schönfeld.

Diplomatic Council Publishing, 1. Auflage 2026
Print-ISBN 978-3-98674-210-2 · E-Book-ISBN 978-3-98674-211-9

DIE REIHE Von Interim Managern lernen

Herausgeber: Dr. Harald Schönfeld
Diplomatic Council Publishing · www.diplomatic-council.org

VORSCHAU · AUSGABE 2 · NOVEMBER 2026

Space Week

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: der Weltraum als Wirtschafts- und Sicherheitsraum. Das All hat sich zu einem strategisch wichtigen Sektor entwickelt – für wirtschaftliches Wachstum ebenso wie für die Verteidigung. FIRMAMENT fragt, was das für Unternehmen und Entscheider in Europa bedeutet.



ZUM THEMA

Sicherheit im All – Wie wir Europa im Weltraum verteidigen

Hrsg. Prof. Dr. Heinrich Kreft, Andreas Dripke, Jochen M. Richter · Vorwort: Andrius Kubilius
Diplomatic Council Publishing, 1. Auflage 2026 · 572 Seiten · Print-ISBN 978-3-98674-196-9

Illustration Vorschau: für FIRMAMENT erstellt.

IMPRESSUM

Impressum

TITEL

FIRMAMENT · Magazin für Entscheider
aus Wirtschaft, Industrie und Verwaltung
Ausgabe 1 · Oktober 2026

HERAUSGEBER

United Interim
Dr. Harald Schönfeld
UNITEDINTERIM GmbH
Kohlrainstrasse 10, CH-8700 Küsnacht
info@unitedinterim.com · www.unitedinterim.com

VERLAG

DCB Verlag
Mühlhohle 2
65205 Wiesbaden

REDAKTION

euromarcom public relations GmbH
Mühlhohle 2, 65205 Wiesbaden
team@euromarcom.de · www.euromarcom.de

VERANTWORTLICH I. S. D. § 18 ABS. 2 MSTV

Harald Müller, Anschrift wie Redaktion

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, digital (PDF und Web).
Verbreitung: an über 10.000 Entscheider (Angabe des
Herausgebers).

QUELLEN

Die Beiträge beruhen überwiegend auf den Büchern
„Firmen-Fitness“ und „Turnaround-Management“
(beide Diplomatic Council Publishing, 2026), dem
United Interim Wirtschaftsreport 2026/27 sowie den
Präsentationen zum Presseclub München am
20.10.2026. Zitate sind wörtlich übernommen;
Kürzungen sind gekennzeichnet.

BILDNACHWEISE

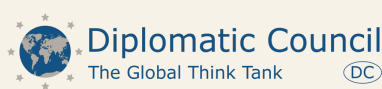
Porträts: Autorenfotos aus „Firmen-Fitness“ bzw. von
den Porträtierten zur Verfügung gestellt.
Illustrationen: für FIRMAMENT erstellt. Logos:
Diplomatic Council, DCB Verlag, United Interim, 360
Grad Leaders Circle.

ANZEIGEN UND GASTBEITRÄGE

Anzeigen sind als „Anzeige“ gekennzeichnet. Beiträge
mit Autorennamen geben die Meinung der Autoren
wieder.

RECHTE

Alle Rechte vorbehalten.





DIE REIHE

Von Interim Managern lernen

Interim Manager berichten aus der Praxis.

Firmen-Fitness

*So machen wir Unternehmen fit für die
Zukunft*

Hrsg. Dr. Harald Schönfeld · 14 Autoren
Print-ISBN 978-3-98674-207-2

Turnaround-Management

Restrukturierung in der Praxis

Hrsg. Dr. Harald Schönfeld · 8 Autoren
Print-ISBN 978-3-98674-210-2



Diplomatic Council
The Global Think Tank



WWW.DIPLOMATIC-COUNCIL.ORG