

Aurum Interim  
Restrukturierungsstudie  
Ergebnisse 2023  
(n=129 Personen)

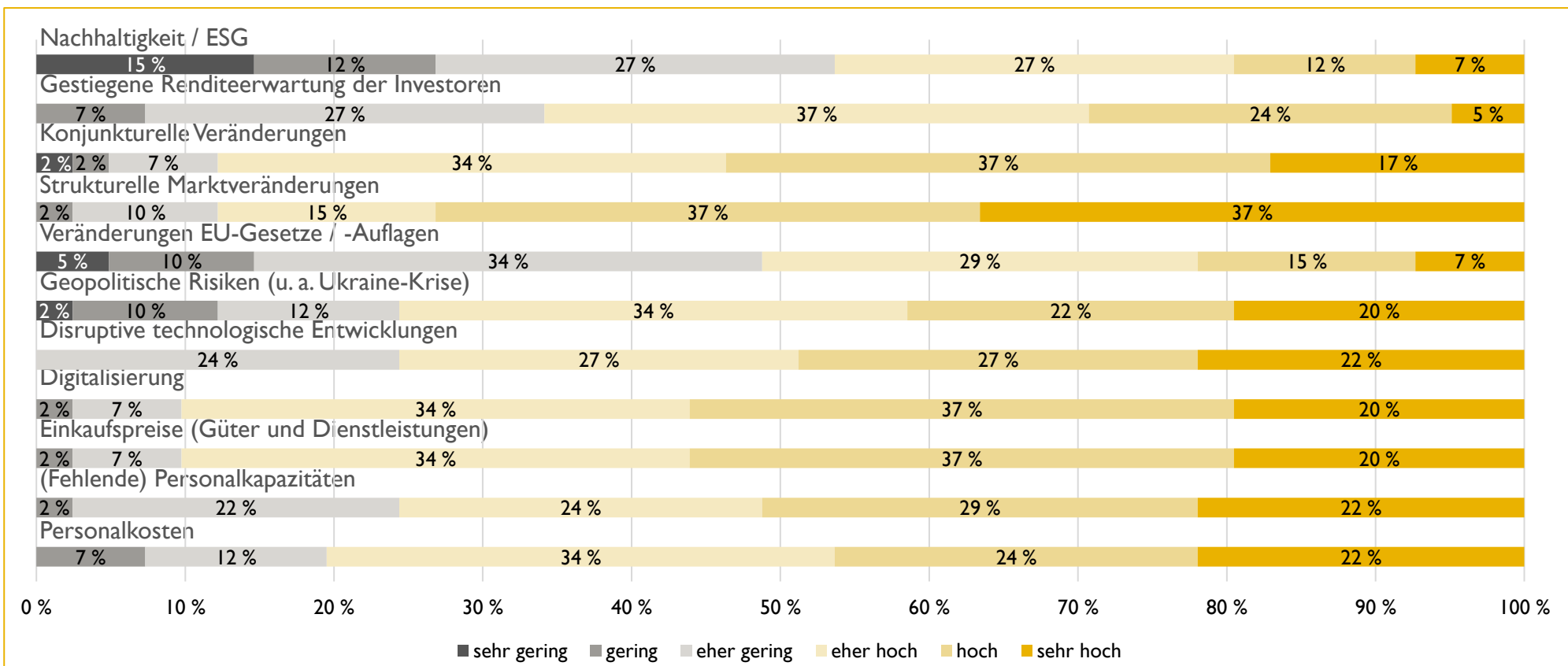
einfach | persönlich | erfolgreich

**Our Business is  
People Business**



# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Welche Relevanz haben einzelne Treiber für die Initiierung von Restrukturierungsmaßnahmen?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Welche Relevanz haben einzelne Treiber für die Initiierung von Restrukturierungsmaßnahmen?

## I. Top 3 Restrukturierungstreiber 2023 vs. 2022\*:

Top Restrukturierungstreiber 2023	Werte
Digitalisierung	91 %
Einkaufspreise (Güter und Dienstleistungen)	91 %
Strukturelle Marktveränderungen	89 %
Konjunkturelle Veränderungen	88 %
Personalkosten	80 %
Disruptive technologische Entwicklungen	76 %
Geopolitische Risiken	76 %
(Fehlende) Personalkapazitäten	75 %
Gestiegene Renditeerwartung der Investoren	66 %
Veränderungen EU-Gesetze / -Auflagen	51 %
Nachhaltigkeit / ESG	46 %

Top Restrukturierungstreiber 2022	Werte
Konjunkturelle Veränderungen	89 %
Strukturelle Marktveränderungen	85 %
Einkaufspreise (Güter und Dienstleistungen)	82 %
Geopolitische Risiken (u.a. Ukraine-Krise)	74 %
Personalkosten	69 %
(Fehlende) Personalkapazitäten	64 %
Disruptive technologische Entwicklungen	62 %
Digitalisierung	54 %
Gestiegene Renditeerwartung der Investoren	44 %
Corona-Pandemie	43 %
Veränderungen EU-Gesetze / -Auflagen	31 %

- Im Vergleich zum letzten Jahr wurde die Relevanz der einzelnen Treiber für die Initiierung von Restrukturierungsmaßnahmen generell höher eingeschätzt.
- Für 9 von 10 Experten ist die Digitalisierung der wichtigste Treiber.
- Einkaufspreise sind für über 91 % der Befragten Treiber von Restrukturierungsmaßnahmen.

\*Umfrageergebnis: Summe eher hoch bis hoch

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

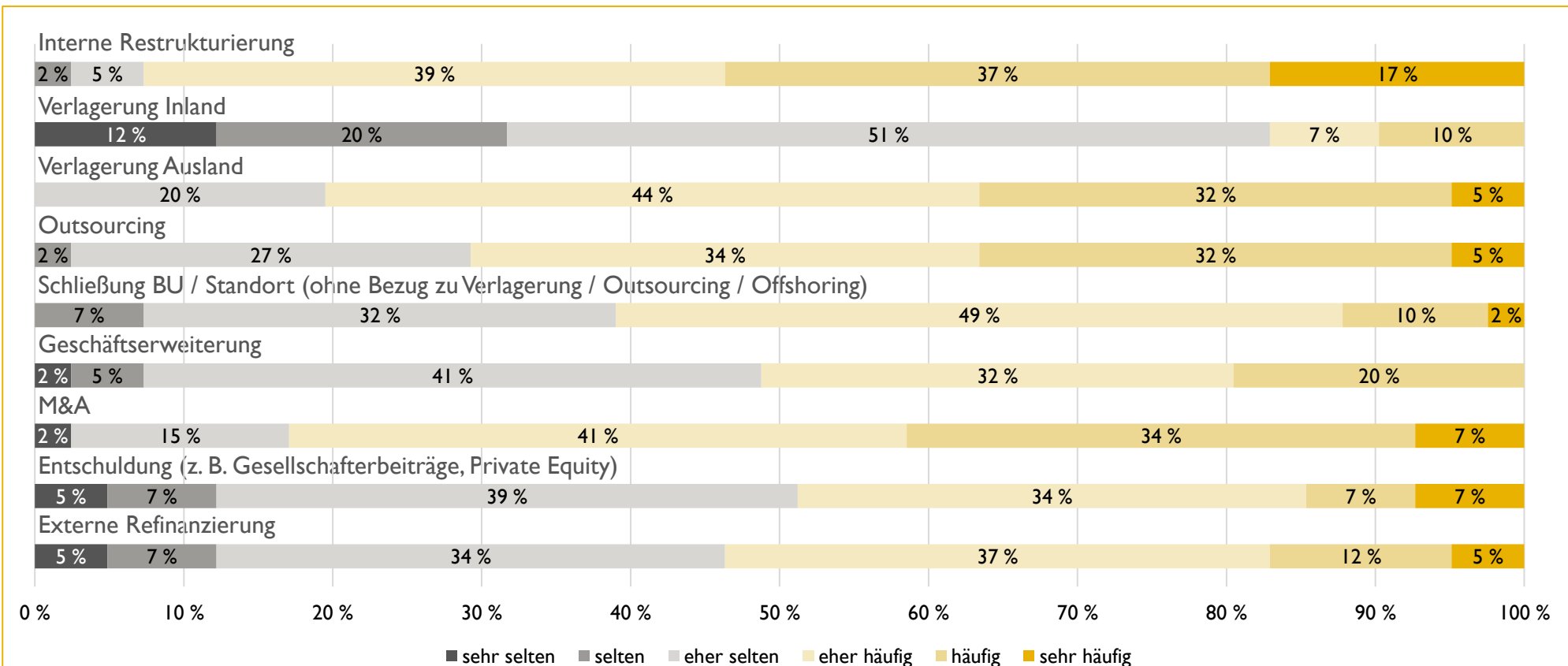
Welche Relevanz haben einzelne Treiber für die Initiierung von Restrukturierungsmaßnahmen?

5. Personalkosten oder (fehlende) Personalkapazitäten sind für mehr als  $\frac{3}{4}$  der Befragten Auslöser für Restrukturierungsprojekte.
6. Nachhaltigkeit / ESG sehen fast 50 % der Befragten aktuell als hohen Restrukturierungstreiber. Um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss lt. 85 % der Befragten Nachhaltigkeit / ESG als strategisches Ziel im Unternehmen verankert sein (vgl. S. 27).

\*Umfrageergebnis: Summe eher hoch bis hoch

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig treten folgende Restrukturierungsfälle auf?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig treten folgende Restrukturierungsfälle auf?

## I. Häufigsten 3 Restrukturierungsfälle 2023 vs. 2022\*:

Häufigste Restrukturierungsfälle 2023	Werte
Interne Restrukturierung	93 %
M&A	83 %
Verlagerung Ausland	81 %
Outsourcing	71 %
Schließung BU / Standort (ohne direkten Bezug zu Verlagerung / Outsourcing / Offshoring)	61 %
Externe Refinanzierung	54 %
Geschäftserweiterung	52 %
Entschuldung (z.B. Gesellschafterbeiträge, Private Equity)	48 %
Verlagerung Inland	17 %

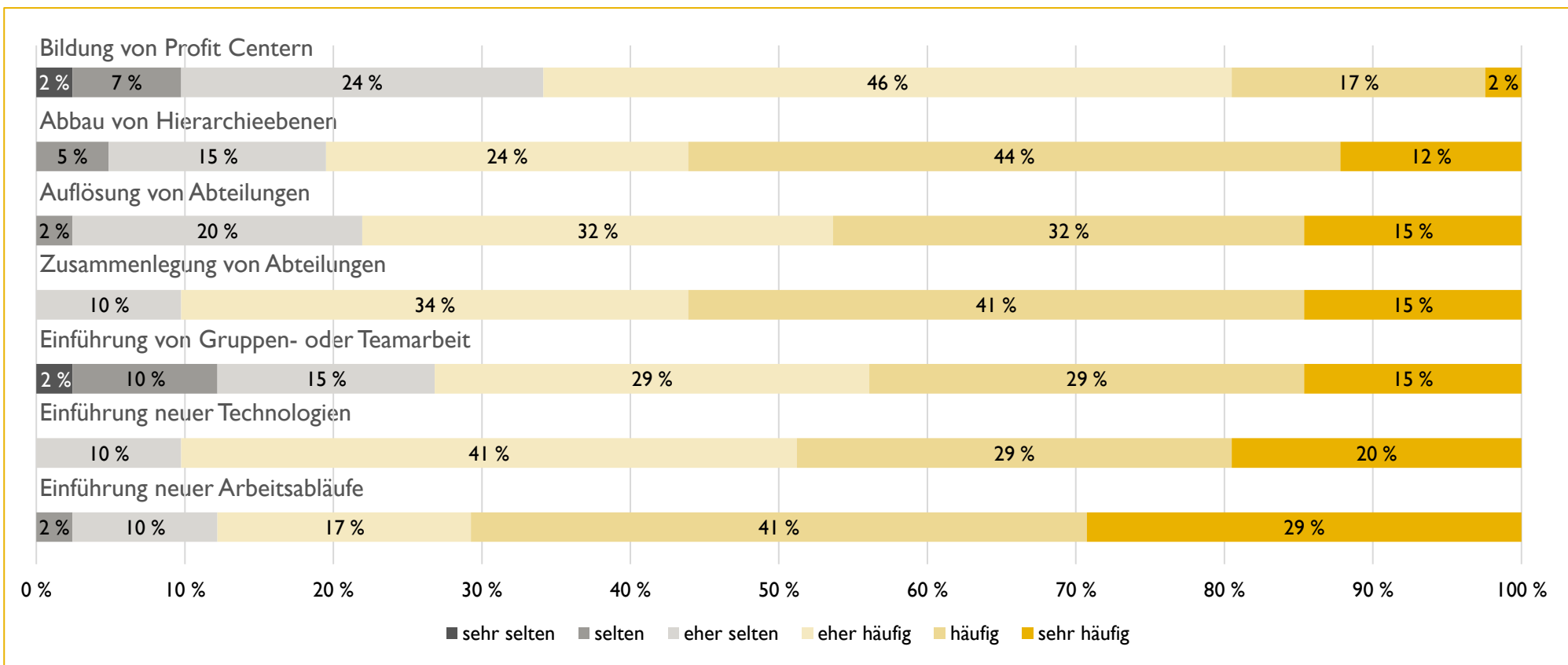
Häufigste Restrukturierungsfälle 2022	Werte
Interne Restrukturierung	89 %
Outsourcing	69 %
M&A	69 %
Verlagerung Ausland	67 %
Schließung BU / Standort (ohne direkten Bezug zu Verlagerung / Outsourcing / Offshoring)	59 %
Externe Refinanzierung	52 %
Entschuldung (z.B. Gesellschafterbeiträge, Private Equity)	51 %
Geschäftserweiterung	43 %
Verlagerung Inland	28 %

- Interne Restrukturierung ist, wie auch im vorherigen Jahr, mit 93% der häufigste Restrukturierungsfall.
- M&A und Verlagerungen ins Ausland gehören zu den Top Restrukturierungsfällen.
- Externe Refinanzierung bleibt weiterhin ein wichtiger Restrukturierungsfall: Die Rückzahlungsfrist der Soforthilfe-Kredite wurde erneut verlängert und steht somit bei vielen Unternehmen noch aus.

\*Umfrageergebnis: Summe eher häufig bis sehr häufig

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig gehen damit arbeitsorganisatorische Maßnahmen einher?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig gehen damit arbeitsorganisatorische Maßnahmen einher?

## I. Ranking Top 3 arbeitsorganisatorische Maßnahmen 2023 vs. 2022\*:

Ranking arbeitsorganisatorische Maßnahmen 2023	Werte
Zusammenlegung von Abteilungen	90 %
Einführung neuer Technologien	90 %
Einführung neuer Arbeitsabläufe	87 %
Abbau von Hierarchieebenen	80 %
Auflösung von Abteilungen	78 %
Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit	73 %
Bildung von Profit Centern	65 %

Ranking arbeitsorganisatorische Maßnahmen 2022	Werte
Einführung neuer Arbeitsabläufe	89 %
Zusammenlegung von Abteilungen	77 %
Abbau von Hierarchieebenen	74 %
Einführung neuer Technologien	72 %
Auflösung von Abteilungen	69 %
Bildung von Profit Centern	64 %
Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit	56 %

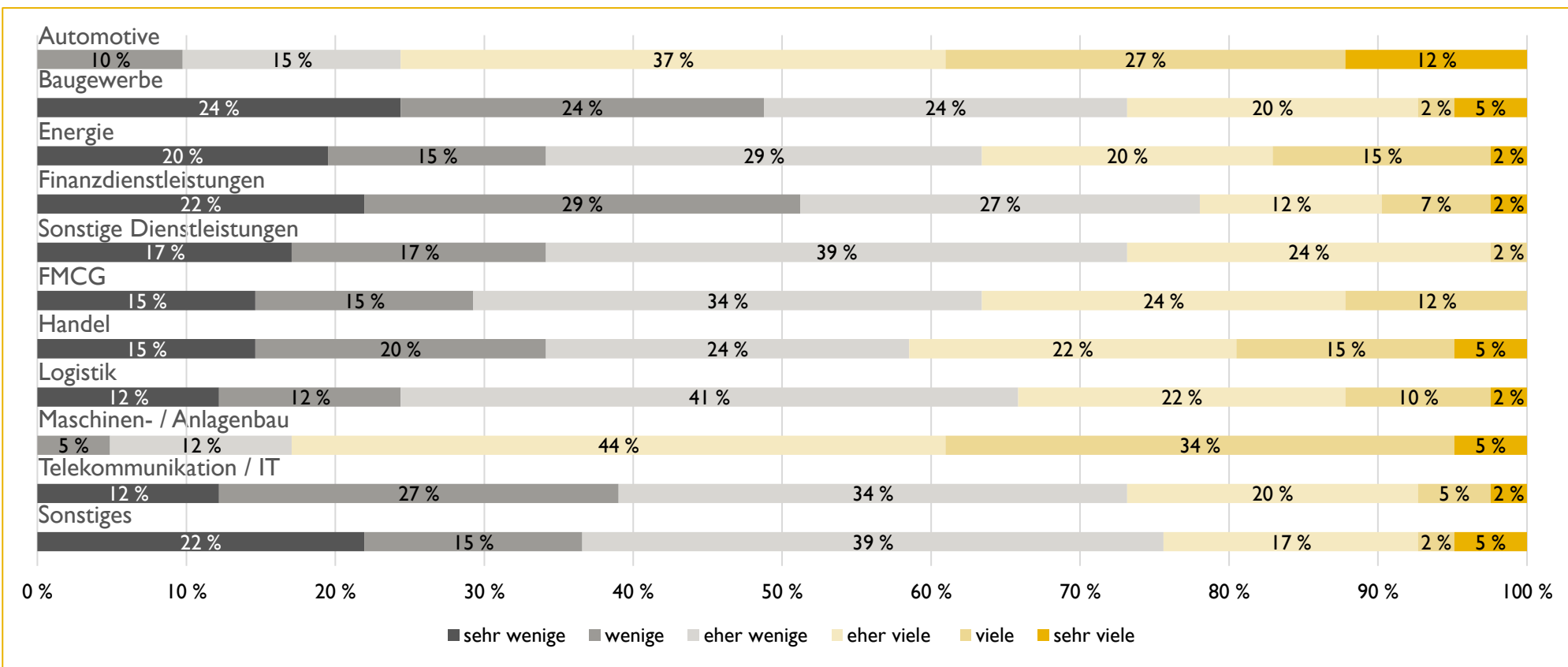
2. Organisationen weiterentwickeln – Effizienz steigern: Die Zusammenlegung von Abteilungen ist in diesem Jahr wichtiger denn je.
3. Digitalisierung vorantreiben: 9 von 10 Experten sehen die Einführung neuer Technologien als unabdingbar, um wieder auf Kurs zu kommen.
4. Effektivität und Effizienz fördern: Im Rahmen von Restrukturierungen ist die Einführung neuer Arbeitsabläufe und Prozesse für fast 90 % das wichtigste Mittel.

\*Umfrageergebnis: Summe eher häufig bis sehr häufig



# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie viele Restrukturierungsanfragen kommen aus den einzelnen Branchen?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie viele Restrukturierungsanfragen kommen aus den einzelnen Branchen?

## I. Ranking Top 3 Restrukturierungsanfragen 2023 vs. 2022\*:

Ranking Restrukturierungsanfragen 2023 Branchen	Werte
Maschinen- / Anlagenbau	83 %
Automotive	76 %
Handel	42 %
Energie	37 %
FMCG	36 %
Logistik	34 %
Baugewerbe	27 %
Telekommunikation / IT	27 %
Dienstleistungen Sonstige	26 %
Sonstiges	24 %
Finanzdienstleistungen	21 %

Ranking Restrukturierungsanfragen 2022 Branchen	Werte
Automotive	84 %
Maschinen- / Anlagenbau	79 %
Logistik	51 %
Handel	49 %
FMCG	41 %
Energie	39 %
Telekommunikation / IT	34 %
Baugewerbe	30 %
Sonstiges	26 %
Dienstleistungen Sonstige	11 %
Finanzdienstleistungen	11 %

## 2. Branchen im Umbruch – welche Wirtschaftssektoren sind besonders betroffen?

Die Logistikbranche hat sich stabilisiert, aus diesem Sektor kommen deutlich weniger Anfragen im Vergleich zu 2022. Grund dafür kann z. B. die Stabilisierung der Lieferketten Post-Corona sein.

\*Umfrageergebnis: Summe eher viele bis sehr viele

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

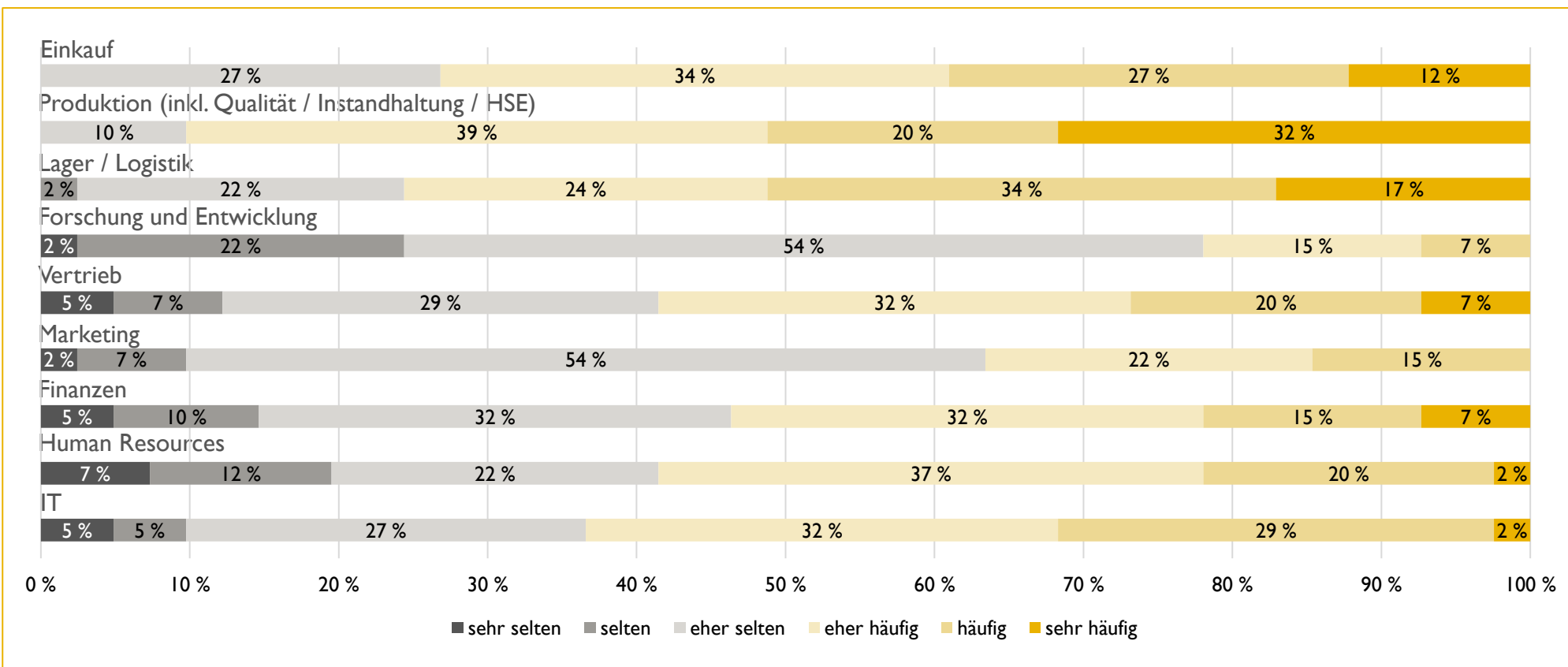
Wie viele Restrukturierungsanfragen kommen aus den einzelnen Branchen?

3. Unternehmen im Bereich Maschinen- Anlagenbau stehen vor großen Herausforderungen; die meisten Restrukturierungsanfragen kamen bei der diesjährigen Umfrage aus diesem Bereich. Gründe hierfür sind die konjunkturellen und geopolitischen Unsicherheiten rund um den Globus, die zu einer anhaltend schwachen globalen Investitionsnachfrage führen, was sich wiederum in sinkenden Auftragseingängen niederschlägt.
4. Die Automobilindustrie ist weiterhin stark von Restrukturierungen betroffen; die Branche, insbesondere die Zulieferindustrie, ist aktuell sowohl politischen, konjunkturellen, aber auch strukturellen Herausforderungen ausgesetzt.
5. Auch der Handel ist, laut der Restrukturierungsexperten 2023, stark von Restrukturierungen betroffen. Das Niveau liegt mit 42 % jedoch unter dem Niveau von 2022 (49 %).

\*Umfrageergebnis: Summe eher viele bis sehr viele

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig sind die einzelnen Funktionsbereiche von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie häufig sind die einzelnen Funktionsbereiche von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen?

## I. Ranking Top 3 Funktionsbereiche Restrukturierungsmaßnahmen 2023 vs. 2022\*:

Ranking Funktionsbereiche Restrukturierungsmaßnahmen 2023	Werte
Produktion (inkl. Qualität / Instandhaltung / HSE)	91 %
Lager / Logistik	75 %
Einkauf	73 %
IT	63 %
Human Resources	59 %
Vertrieb	59 %
Finanzen	54 %
Marketing	37 %
Forschung und Entwicklung	22 %

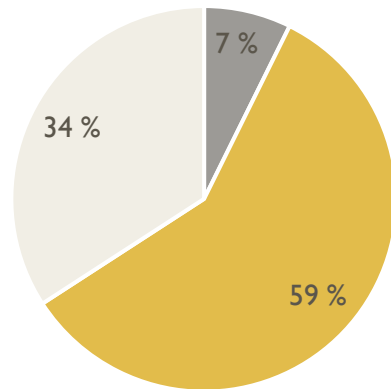
Ranking Funktionsbereiche Restrukturierungsmaßnahmen 2022	Werte
Produktion (inkl. Qualität / Instandhaltung / HSE)	87 %
Einkauf	82 %
Lager / Logistik	80 %
IT	69 %
Vertrieb	62 %
Human Resources	51 %
Marketing	41 %
Finanzen	41 %
Forschung und Entwicklung	28 %

2. Produktion / Supply Chain ist erneut am häufigsten von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen.

\* Umfrageergebnis: Summe eher häufig bis sehr häufig

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Betreffen Restrukturierungen in der Regel einzelne Funktionsbereiche oder das gesamte Unternehmen?

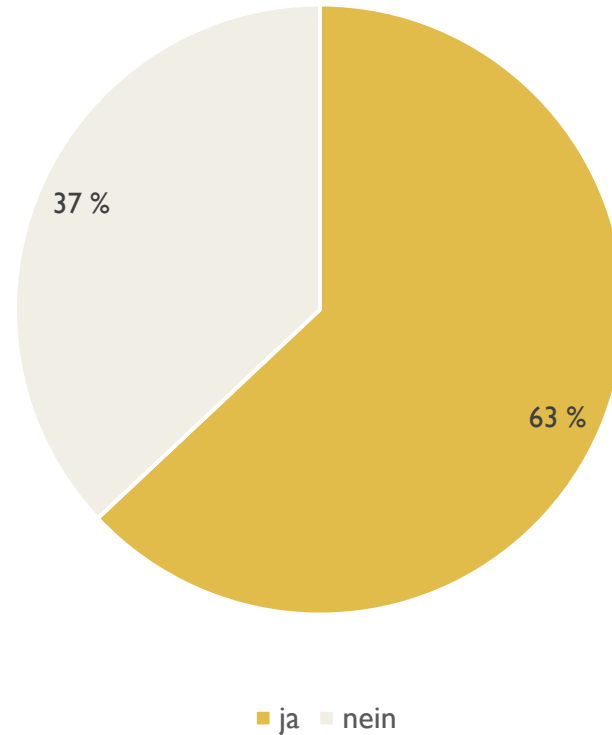


- Einzelne Funktionsbereiche
- Mehrere Funktionsbereiche
- Gesamthaftes Unternehmen

1. Immer häufiger sind mehrere Funktionsbereiche in Restrukturierungsphasen betroffen. Die Anzahl der gesamthaften Restrukturierungen in einem Unternehmen sinkt im Vergleich zum Vorjahr um 17 %.
2. Einzelne Funktionsbereiche sind nicht häufig von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen, was die Komplexität von Restrukturierungen deutlich zeigt.

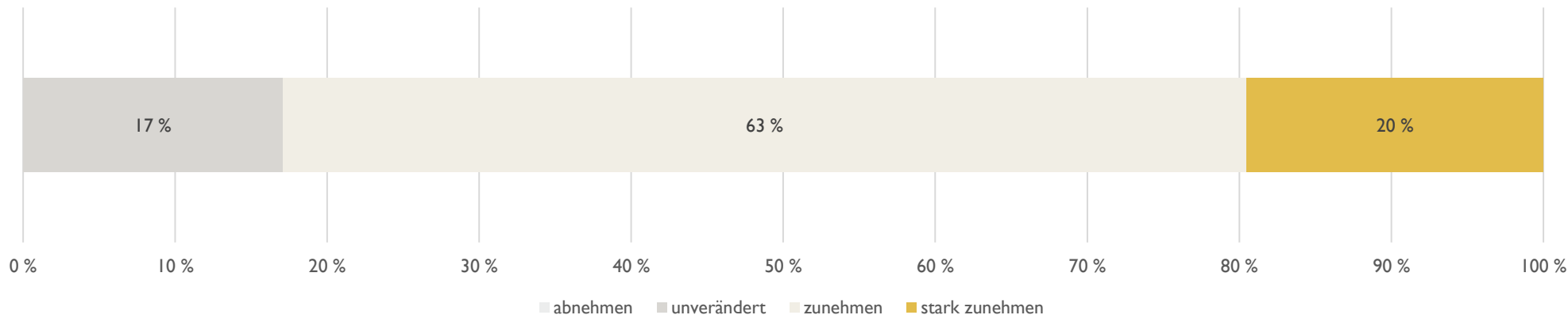
## Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Hat sich die Komplexität von Restrukturierungen durch die aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheiten (u. a. Ukraine-Krise) verstärkt?



## Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie wird sich der Restrukturierungsbedarf entwickeln?

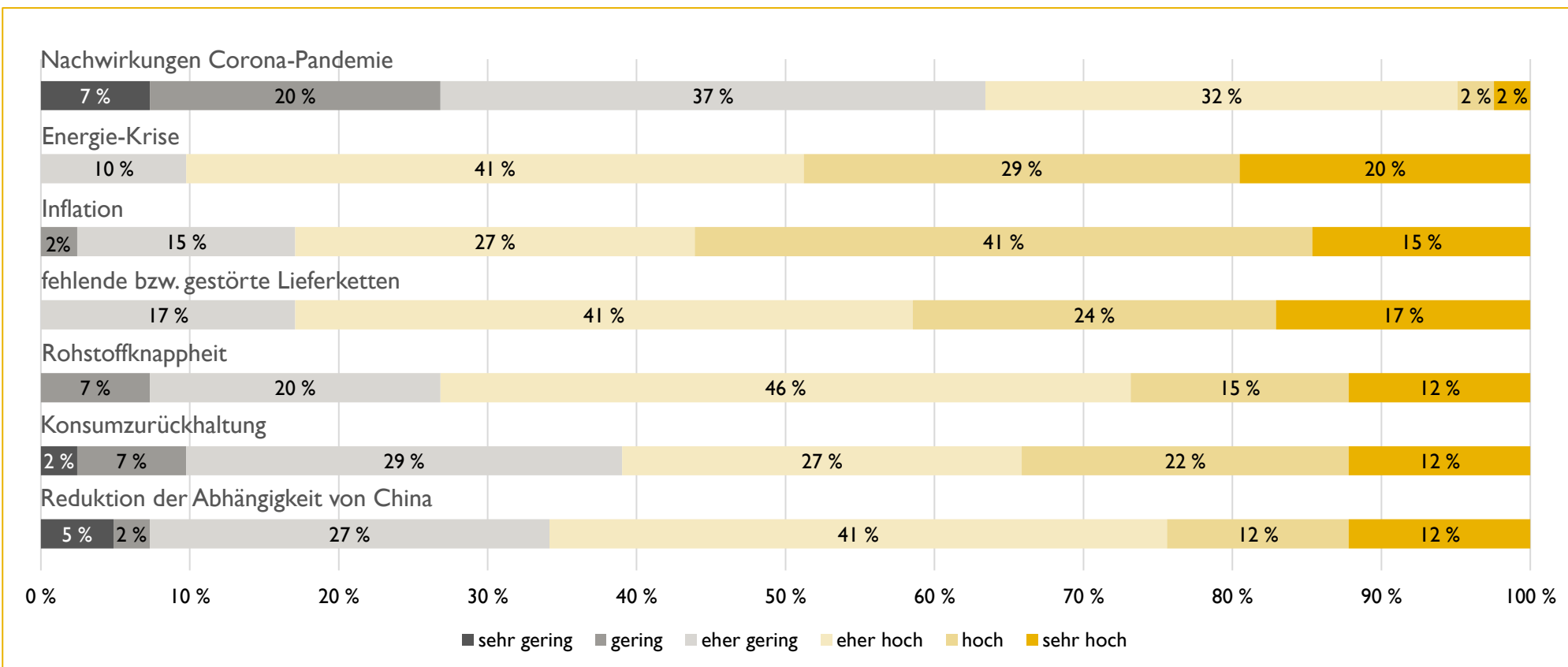


1. Der Restrukturierungsbedarf wird in Zukunft laut 83 % der Befragten zunehmen.
2. Nur 17 % sind der Meinung, dass der Restrukturierungsbedarf unverändert bleibt. Keiner der Befragten sieht einen abnehmenden Bedarf an Restrukturierungen.



# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Welchen Einfluss auf die Entwicklung hat?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

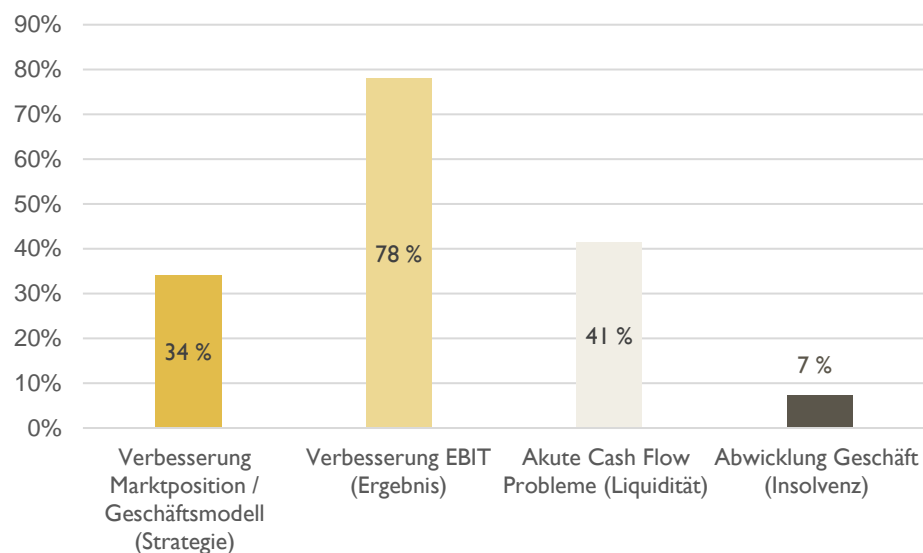
Welchen Einfluss auf die Entwicklung hat?

Welchen Einfluss auf diese Entwicklung hat:	Werte
Energiekrise	90 %
Inflation	83 %
Fehlende bzw. gestörte Lieferketten	83 %
Rohstoffknappheit	73 %
Reduktion der Abhängigkeit von China	65 %
Konsumzurückhaltung	61 %
Nachwirkungen Corona-Pandemie	36 %

\*Umfrageergebnis: Summe eher hoch bis sehr hoch

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

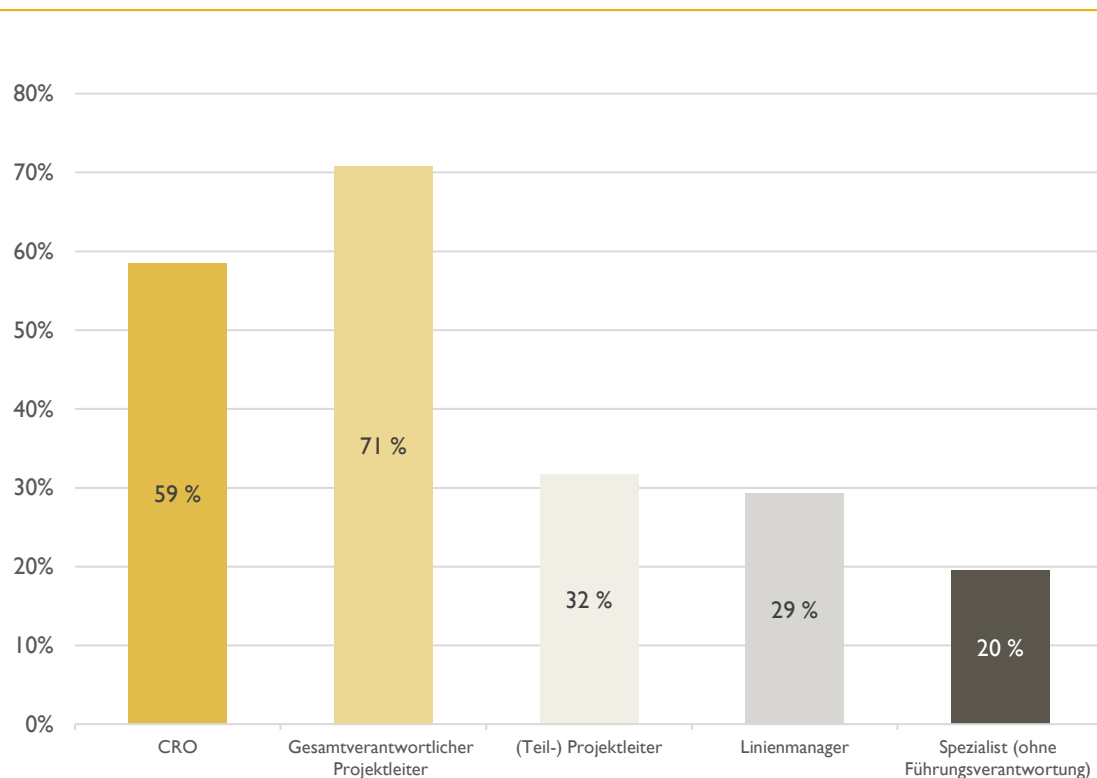
Wann werden Sie für gewöhnlich zu einer Restrukturierung hinzugezogen?



1. Immer weniger Restrukturierungs- und Sanierungsexperten werden zur Abwicklung von Insolvenzverfahren hinzugezogen. Implementierung neuer Strategien und Geschäftsmodelle, Verbesserung des Unternehmensergebnisses oder auch die Optimierung des Cash Flows sind die Hauptaufgaben.
2. Mit über 40 % sind akute Cash Flow-Probleme häufiger Auslöser für Restrukturierungsmaßnahmen.
3. Die Verbesserung der Marktposition ist ein wichtiger Anlass für eine Restrukturierung.
4. Mehr als  $\frac{3}{4}$  der Restrukturierungsexperten werden zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses hinzugezogen und an ihrem Erfolg gemessen.

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

In welchen Rollen wurden Sie als Interim Manager bereits für Restrukturierungen eingebunden?



1. Restrukturierungsexperten bewältigen komplexe Herausforderungen auf allen Ebenen, führen, übernehmen Verantwortung und bringen Unternehmen wieder auf Kurs.
2. Restrukturierungserfahrene Interim Manager werden überwiegend in der Gesamtverantwortung des Projekts eingesetzt (2023 : 71 %; 2022 : 66 %; 2021 : 65 %).
3. Der Einsatz als CRO ist für die Interim Manager keine Seltenheit: In den letzten Jahren war der Anteil der Interim Manager, die als CRO eingesetzt wurden konstant bei ca. 60 %.
4. Im Vergleich zum Vorjahr kamen rund 10 % weniger Spezialisten zum Einsatz.

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

10 Faktoren für erfolgreiches Restrukturierungsmanagement: Sind diese Inhalte Ihrer Erfahrung nach Teil der Restrukturierungsfälle?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

10 Faktoren für erfolgreiches Restrukturierungsmanagement: Sind diese Inhalte Ihrer Erfahrung nach Teil der Restrukturierungsfälle?

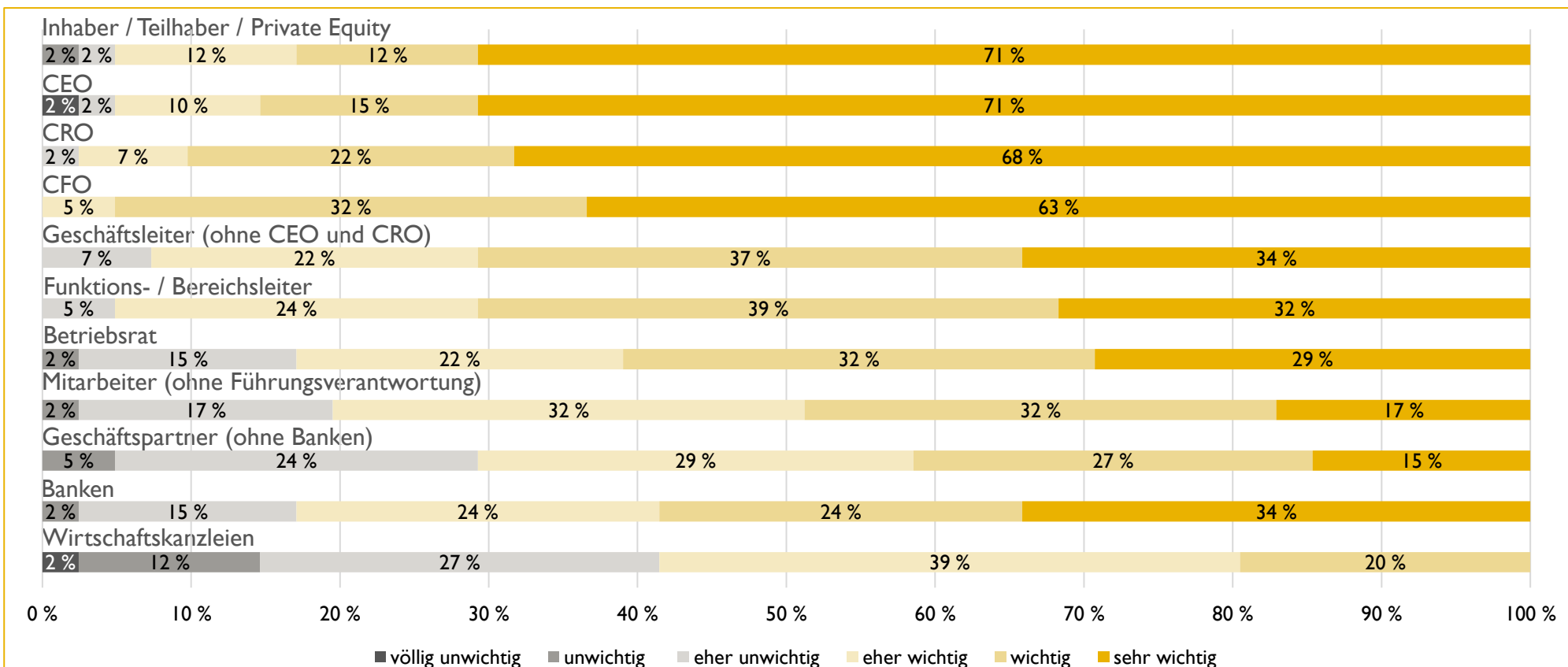
Ranking 2023 vs. 2022\*:

10 Faktoren für erfolgreiches Restrukturierungsmanagement 2023	Werte	10 Faktoren für erfolgreiches Restrukturierungsmanagement 2022	Werte
Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Kostenreduzierung	88 %	Operative Restrukturierung für einen Funktionsbereich / eine Business-Unit (Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung, Controlling)	84 %
Operative Restrukturierung für einen Funktionsbereich / eine Business-Unit (Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung, Controlling)	76 %	Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Kostenreduzierung	82 %
Change Management auf Führungskräfteebene	73 %	Gesamthafte operative Restrukturierung (Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung, Controlling)	77 %
Gesamthafte operative Restrukturierung (Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung, Controlling)	68 %	Change Management auf Führungskräfteebene	72 %
Change Management auf Mitarbeiterebene	56 %	Change Management auf Mitarbeiterebene	69 %
Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	54 %	Sicherstellung Vertrauensbasis externe Stakeholder (z.B. Investoren, Lieferanten, Kunden)	66 %
Sicherstellung Vertrauensbasis externe Stakeholder (z.B. Investoren, Lieferanten, Kunden)	54 %	Verantwortung PMO	54 %
Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Umsatzsteigerung	51 %	Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Umsatzsteigerung	51 %
Gesamthafte Restrukturierung inkl. finanzieller und gesellschaftsrechtlicher Restrukturierung	46 %	Definition und Umsetzung Maßnahmen zur Liquiditätssicherung	51 %
Verantwortung PMO	41 %	Gesamthafte Restrukturierung inkl. finanzieller und gesellschaftsrechtlicher Restrukturierung	41 %

\*Umfrageergebnis: Ja, war meistens Teil meines Auftrages

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie wichtig sind aus Ihrer Perspektive die einzelnen Partner für eine erfolgreiche Restrukturierung?



\*Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es zu Abweichungen von 1 % kommen

# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Wie wichtig sind aus Ihrer Perspektive die einzelnen Partner für eine erfolgreiche Restrukturierung?

Ranking wichtigste Partner für erfolgreiche Restrukturierungen 2023 vs. 2022\*:

Wichtigste Partner für erfolgreiche Restrukturierung 2023	Werte
CFO	100 %
CRO	98 %
Inhaber / Teilhaber / Private Equity	96 %
CEO	96 %
Funktions- / Bereichsleiter	95 %
Geschäftsleiter (ohne CEO und CRO)	93 %
Betriebsrat	83 %
Banken	83 %
Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung)	81 %
Geschäftspartner (ohne Banken)	71 %
Wirtschaftskanzleien	59 %

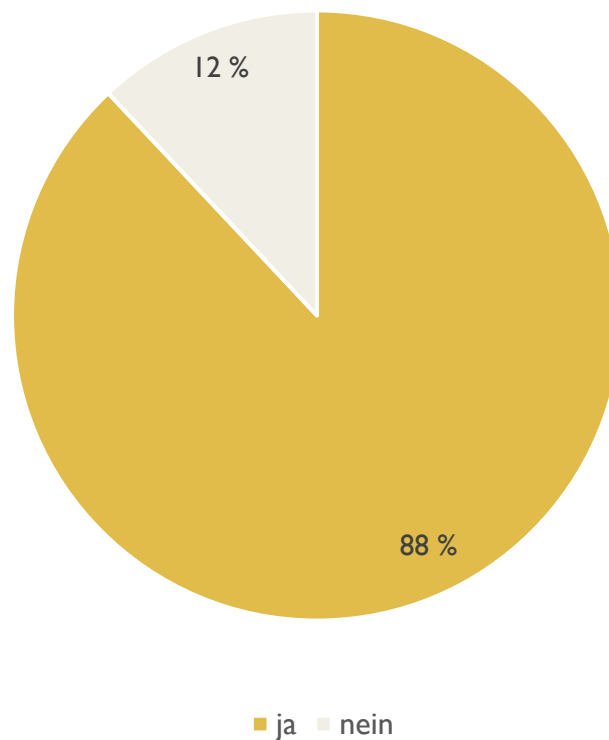
Wichtigste Partner für erfolgreiche Restrukturierung 2022	Werte
CRO	100 %
Inhaber / Teilhaber / Private Equity	98 %
CEO	97 %
Geschäftsleiter (ohne CEO und CRO)	93 %
Betriebsrat	90 %
Funktions- / Bereichsleiter	89 %
Banken	89 %
Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung)	80 %
Geschäftspartner (ohne Banken)	74 %
Wirtschaftskanzleien	64 %

\* Umfrageergebnis: Summe eher wichtig bis sehr wichtig



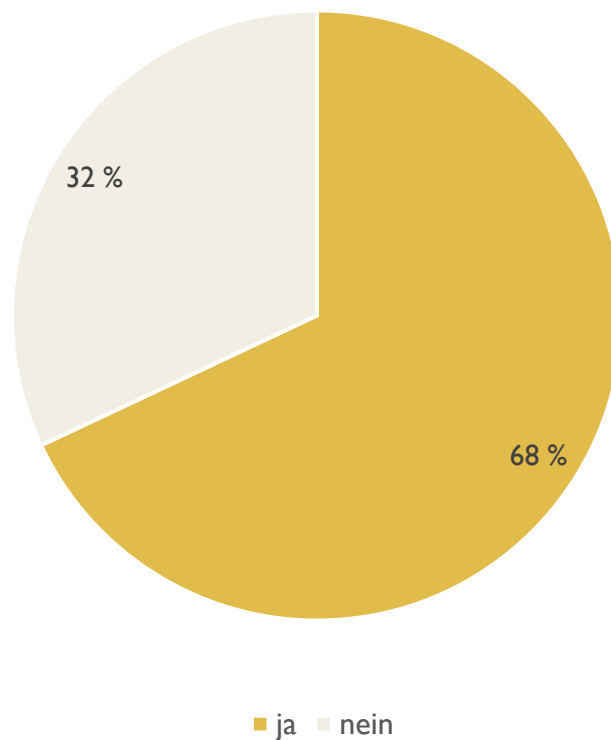
# Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Ist Carve Out eine Sanierungsalternative in Transformations-Prozessen?



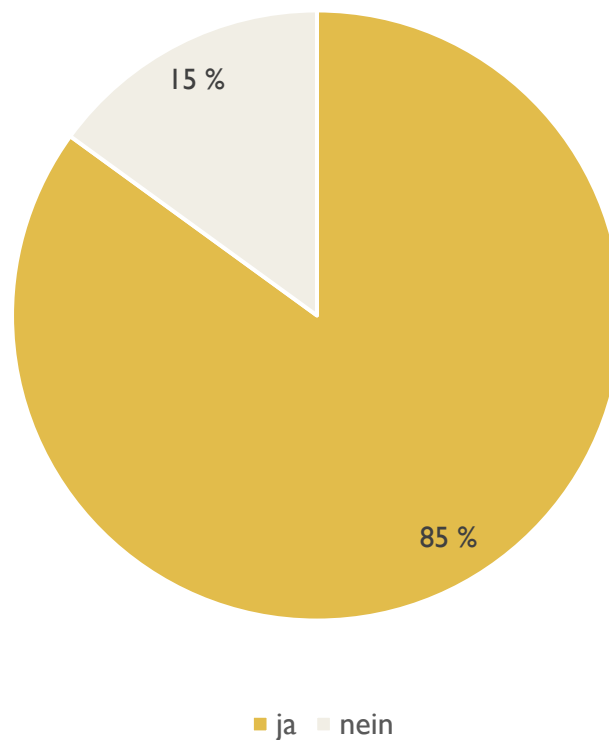
## Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Stimmen Sie dieser Aussage zu? Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad kommen besser durch Krisen, reagieren schneller und flexibler, sind besser zu skalieren und bieten so ein enormes Ertragspotential.



## Aurum Interim Expertenkreis Restrukturierung

Stimmen Sie dieser Aussage zu? Um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss Nachhaltigkeit / ESG als strategisches Ziel im Unternehmen verankert sein.



## Gerne stellen wir Ihnen Aurum Interim persönlich vor

### Kontakt

#### Aurum Interim Management

Hafenstr. 1 | 40213 Düsseldorf

Tel +49 211 159 70 60 | Fax +49 211 159 70 627

Rembrandtstr. 18 | 28209 Bremen

Tel +49 421 70 83 60 98 | Fax +49 211 159 70 627

[www.aurum-interim.de](http://www.aurum-interim.de)

Maik A. Lange

[m.lange@aurum-interim.de](mailto:m.lange@aurum-interim.de)