

Branchenerfahrene Interim Manager (CRO) und Restrukturierungsberater: "Rettungsanker für die Bau- und Immobilienwirtschaft"

Okt 24 Verfasst von [Roland Streibich](#) in [Case Studies](#)



Polykrise seit 2023 und alarmierende Insolvenzzahlen seit 2024

Nach einem langjährigen Boom sieht sich die deutsche Bau- und Immobilienbranche seit 2023 mit neuen Herausforderungen und verschiedenen Krisen (Polykrise) konfrontiert. Die Baupreis- und Zinsentwicklungen, die Lieferkettenproblematik im Bereich der Baustoffe und Baudienstleistungen (Handwerker), die signifikant zurückgehenden Baugenehmigungen haben zu einem abrupten Ende des Booms gesorgt. Dazu erfordern die technologischen Veränderungen in Form der [Digitalisierung und KI](#), aber auch der anhaltende Fachkräftemangel, die Energiepreisentwicklung und die [ESG-Anforderungen](#) eine grundlegende Anpassung der Strategie und des Geschäftsmodells der Unternehmen.

Bereits die [Restrukturierungsstudie 2023 von Roland Berger](#) stellte für die Bau- und Immobilienbranche ab 2023 und in den Folgejahren einen erhöhten Restrukturierungsbedarf fest.

Die aktuellen Insolvenzzahlen in der deutschen Bau- und Immobilienbranche steigen alarmierend. Im ersten Quartal 2024 mussten 630 Immobilienunternehmen Insolvenz anmelden, ein Anstieg von 18,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die schwache Wirtschaftsentwicklung und die anhaltend hohen Belastungen haben die Insolvenzzahlen in Deutschland in 2024 weiter ansteigen lassen. [Im 1. Halbjahr 2024 registrierte Creditreform im Baugewerbe](#) 1.760 Insolvenzen gegenüber 2023 (1.380 Insolvenzen). Das entspricht einem Anstieg von 27,5 Prozent. Die Krise wird sich voraussichtlich bis weit ins Jahr 2026 hineinziehen.

Gemäß der aktuellen [Restrukturierungsstudie 2024 von Roland Berger](#) hat sich die Krise der Bau- und Immobilienwirtschaft verfestigt. Die Ursachen für diese flächendeckende Krise sind vielfältig und betreffen die gesamte Wertschöpfungskette. [Resilienz](#) und Anpassungsfähigkeit bleiben weiterhin ein Gebot der Stunde.

Welche Beiträge können restrukturierungs- und branchenerfahrene Interim Manager (CROs) in der interdisziplinären, synergetischen Zusammenarbeit mit Restrukturierungsberatern leisten, damit betroffene Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft die aktuelle Polykrise meistern?

Grundüberlegung ist die Aussage, dass je früher Unternehmen erkennen, dass ihr Geschäft oder ihre Branche unter Druck steht, desto einfacher ist es, finanzielle Schwierigkeiten oder eine Insolvenz zu vermeiden.

In Sanierungsfällen verfügen die angestellten Manager und Managerinnen oft nicht über die notwendigen Führungs- und/oder spezifischen Fachkenntnisse (Restrukturierungs Skills) zur erforderlichen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen. Oder die angestellten Manager oder Managerinnen besitzen durch die Fülle ihres Tages- und operativen Geschäfts keine zeitlichen Ressourcen mehr, solche zusätzlichen, komplexen Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen. In solchen Situationen können erfahrene Interim Manager (CROs) temporär dabei helfen, den Bedarf kurz- und mittelfristig zu schließen – bis eine Neubesetzung erfolgt oder die konkrete Aufgabenstellung gelöst wurde. Dabei kommt es auf langjährige Erfahrung, Führungskompetenz und fundierte Branchenkenntnisse an. Nur so gelingt es, sich unmittelbar in die Interims-Rolle einzufinden und die konkreten Aufgabenstellungen zu bewältigen.

Eine effektive Reaktion auf diese neuen Herausforderungen und diversen Krisen erfordert die externe Unterstützung erfahrener Restrukturierungsberater und Restrukturierungsmanager (CRO). Sie sind deshalb Schlüsselakteure in der Bewältigung der Polykrise der Bau- und Immobilienwirtschaft, nicht nur in Deutschland, sondern in der gesamten DACH-Region.

Erfolgsfaktoren einer grundlegenden Restrukturierung/Transformation

✔ Schonungslose Klarheit in der Analyse

Krisenursachen lassen sich generell in externe, oft marktbedingte, und interne Ursachen unterteilen. Vor allem Letztere müssen schonungslos aufgearbeitet werden: ohne persönliche Schuldzuweisungen, aber mit dem Ziel einer konstruktiven Lösung, die von allen **Stakeholdern** getragen wird. Nur, wer seine Probleme kennt, kann sie gezielt angehen und langfristig überwinden.

✔ Erstellung fundiertes Restrukturierungskonzept, wo erforderlich nach Standard IDW S6

Jede grundlegende Restrukturierung erfordert für die Problemlösung nach der gründlichen Analyse der vorliegenden Unternehmenskrise, die Erstellung einer fundierten, schriftlichen Konzeption (plausibles, nachvollziehbares Sanierungskonzept, wo erforderlich nach Standard **IDW S6**) mit Maßnahmenplänen und Meilensteinen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung sind eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung sowie ein schlüssiges und nachhaltiges Finanzierungskonzept. Das Erstere fungiert als Maßstab und Zielvorgabe und sollte Szenarioplanungen beinhalten, um ein Unternehmen gegen disruptive Veränderungen zu rüsten.

✔ Fokus auf die Umsetzung mit messbaren und nachhaltigen Ergebnissen ("Resulting")

Der interimistische CRO fokussiert sich auf die konsequente Umsetzung der Restrukturierung, mit der Steuerung der operativen Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen und der Verantwortung für das Liquiditätsmanagement und das **Stakeholder-Management**. Die Implementierung von Veränderungen ist oft der schwierigste Teil einer Restrukturierung. Die Umsetzung mit messbaren und nachhaltigen Ergebnissen erfordert bei einer Restrukturierung erfahrungsgemäß den größten Zeitbedarf.

"Die besten Strategien sind nutzlos, wenn sie nicht bestmöglich umgesetzt werden"

✔ Fachliche und persönliche Eignung und Befähigung der CROs – Managementaufgabe

Restrukturierungsmandate erfordern branchenerfahrene, fachlich befähigte und umsetzungsstarke **Interim Manager (CRO's)**, Meister ihres Fachs. Manager, die halten, was sie „versprechen“ und liefern, was die Auftraggeber von ihnen erwarten: „High Performance at its best“. „Delivery in time and quality“. Abhängig von der Größe des Unternehmens und dem Umfang der Aufgabenstellungen kann zusätzlich ein interne Projektleitung unter dem CRO (CRO/**PMO**-Team) eingerichtet werden.

Gefordert sind aber als CROs auch echte Teamplayer mit Führungsqualitäten, die begeistern, überzeugen und motivieren können. Neben ihrer Expertise, einer starken Persönlichkeit und ausgeprägter sozialer Kompetenz, zeichnet sie als Restrukturierungsmanager dieser unbedingte Einsatzwille, wirkliche Leidenschaft und die innere Überzeugung aus, ihre Mission immer erfolgreich abschließen zu wollen. Die Tätigkeit als CRO stellt eine herausfordernde Managementaufgabe dar.

✔ Synergetisches Duo bestehend aus Restrukturierungsberater und restrukturierungs- und branchenerfahrenem Interim Manager (CRO)

Bei der Restrukturierung von Krisenunternehmen stellt das interdisziplinär und synergetisch zusammenarbeitende Duo bestehend aus Restrukturierungsberater und CRO eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten dar. Bei einer klaren Rollenaufteilung und exzellenter Zusammenarbeit können sich Berater und interimistischer CRO nahezu ideal gegenseitig ergänzen.

Der Restrukturierungsberater übernimmt Aufgaben wie Analysen und Bewertung der Unternehmenssituation, der Strategieentwicklung, Erstellung des Sanierungskonzeptes bzw. Sanierungsgutachtens nach IDW S6

sowie das Monitoring und Reporting.

Grundsätzlich schafft der CRO durch die konsequente, zielgerechte Umsetzung, eine gute Führung und angepasste Kommunikation die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Restrukturierung.

✅ **Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise**

Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzeptes. Die Sanierungsmaßnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit zunächst auf die Beseitigung von **Insolvenzgründen** (Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung), d.h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquidität) und auf die vermögensmäßige Schuldendeckung, dann auf das Erreichen der Gewinnzone durch ein effizientes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm und auf die strategische Neu-Ausrichtung / Re-Positionierung des Unternehmens ab.

✅ **Vertrauensbildende Kommunikation und Einbindung Stakeholder und Mitarbeiter**

Vertrauen erhalten, Widerstände abbauen und Unterstützung für die neue Ausrichtung gewinnen, sind die Hauptziele jeder Restrukturierungskommunikation. Die Kommunikation ist neben richtiger Analyse und schnellem Handeln der dritte entscheidende Schlüssel zur Krisenbewältigung. Die Kommunikation soll offen, fair und gegenüber den Stakeholdern zielgruppenadäquat erfolgen. Es gilt der Wahrheitsgrundsatz! Bei der Kommunikation ist auf die richtige Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit zu achten. Was soll (wie) intern und was soll extern kommuniziert werden?

✅ **Interdisziplinäre Aufgabenstellung Restrukturierung**

Um Unternehmen in schwierigen Zeiten erfolgreich zu führen, aus einer Krisensituation heraus zu sanieren, vor einer Insolvenz zu retten oder wieder Wachstum zu erzeugen, spielt die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Restrukturierungsberatern, Restrukturierungsmanagern (CRO's), Management, Mitarbeiter, Gesellschaftern und Kreditgebern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern (interne und externe Stakeholder) eine entscheidende Rolle.

„Die interdisziplinäre Aufgabenstellung Restrukturierung verbietet Silodenken!“

✅ **Restrukturierungen im Krisenstadium Liquiditätskrise sind ein Wettlauf gegen die Zeit**

Wenn das Unternehmen zuvor bereits die Krisenstadien Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Produkt-Absatzkrise, Erfolgskrise mit Minderung des Eigenkapitals durchlaufen hat und im Krisenstadium der Liquiditätskrise angelangt ist, besteht die konkrete Gefahr der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung. Das Unternehmen ist in seiner Existenz akut gefährdet. Der Handlungsspielraum und die Sanierungswahrscheinlichkeit haben dann bereits stark abgenommen und gleichzeitig haben die Insolvenzwahrscheinlichkeit und der Handlungsdruck stark zugenommen. Aus einer zuvor beherrschbaren Krise kann sich so eine nicht mehr beherrschbare Krise entwickeln. Die Liquiditätskrise stellt ein Unternehmen vor die zeitkritischsten und bedrohlichsten Herausforderungen. In diesem Krisenstadium wird eine Restrukturierung auch mit Unterstützung durch erfahrene, externe Experten wie Restrukturierungsberater und Restrukturierungsmanager (CRO) zum regelrechten Wettlauf gegen die Zeit.

Fazit: Eine grundlegende Restrukturierung und Transformation sind möglich

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht in der aktuellen Polykrise vor beispiellosen Herausforderungen, die strategisches Denken und schnelles, methodisch fundiertes Handeln in der Umsetzung erfordern. Die o.g. Erfolgsfaktoren können dabei für eine erfolgreiche Neu-Ausrichtung und ein (erneut) profitables Geschäft sorgen.

Für den Start hat sich in der Praxis ein vertrauensvolles, persönliches Gespräch als sehr zielführend erwiesen. Darin lässt sich herausfinden, welche Lösung am besten zum Unternehmen in seiner spezifischen Situation passt. Zentrale Fragen sind beispielsweise:

- Wie wirken sich die aktuellen Herausforderungen sowie Krisen auf das Unternehmen aus und wie geht es mit disruptiven Ereignissen um?

- Wie sieht die Resilienz des Geschäftsmodells aus?
- Wie belastbar ist die Geschäfts- und Liquiditätsplanung für eine nachhaltige Transformation?

Entscheidend für den Erfolg sind letztlich eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine zügige, konsequente Umsetzung.

Roland Streibich MBA
PROFIL BEI UNITEDINTERIM

Johannisstraße 2
D - 88444 Ummendorf

RolandStreibich@t-online.de
www.streibich-bauconsult.de

Tel: +49 7351 / 80 22 55
Mobil: +49 171 / 655 56 69

PRINT