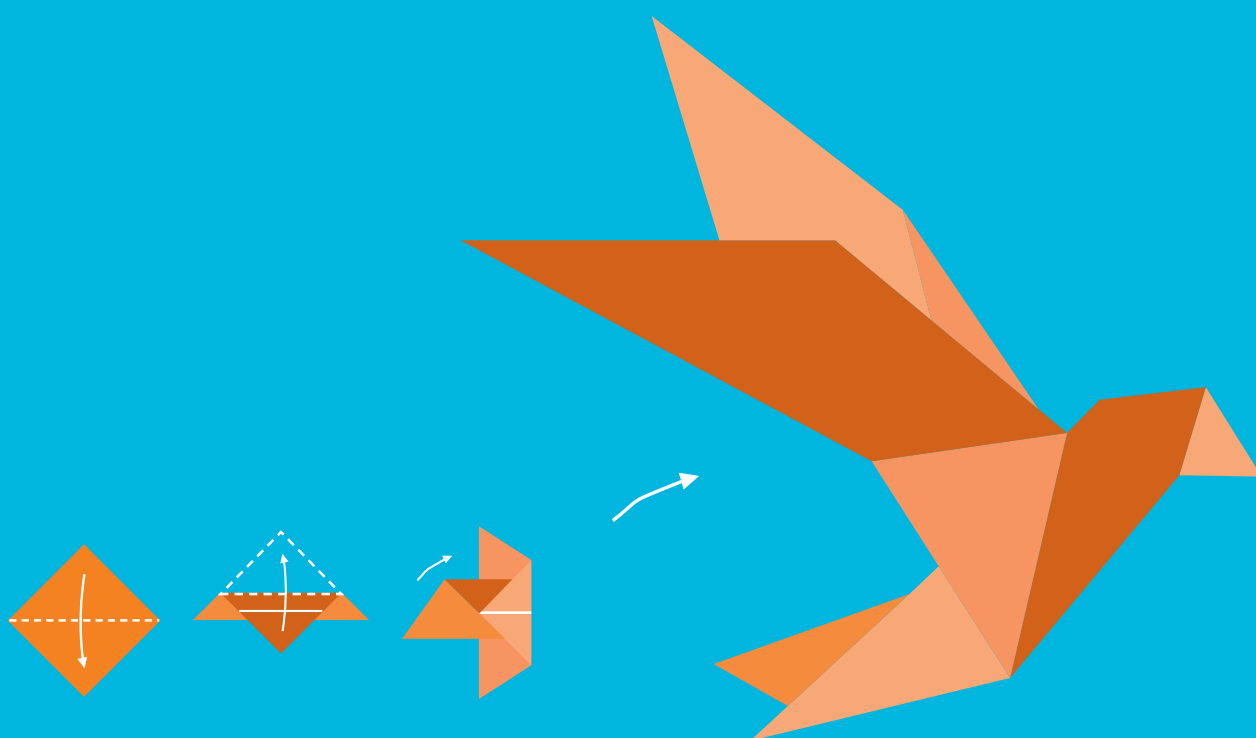


changemənt!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

05
AUGUST
2026

Zukunft schaffen.
Noch vor der **KRISE**



THEMA

DIE NEUE RESTRUKTURIERUNG

Sonderveröffentlichung
aus Heft 5/2026



Struktur
Management
Partner

OHNE NOT

Die neue Restrukturierung bedeutet Wandel ohne Existenzdruck. Doch dafür müssen die ersten Warnsignale erkannt und frühzeitig klare Entscheidungen getroffen werden. Fünf Erfolgsfaktoren sind dabei besonders wichtig.

12

KONSEQUENT SEIN

Restrukturierung kann auch mit vorausschauendem Handeln einhergehen. Das zeigt der Fall des Automobilzulieferers iwis. Das Unternehmen sicherte seine Zukunft durch rechtzeitige und konsequente Entscheidungen.

15

FAIRER WEG

Ist in einem Unternehmen ein Personalabbau nötig, gelten Freiwilligenprogramme in Restrukturierungen als fairer Weg. Doch ihre Wirkung hängt nicht von der Idee der Freiwilligkeit ab, sondern von ihrer Ausgestaltung.

34

Restrukturierung als strategischer Hebel der Transformation

Marc-René Faerber / Philippe Haslanger / Johannes Winklhofer

Hier die Transformation als kluges, vorausschauendes Handeln, dort die Restrukturierung als Folge von Versäumnissen – so will es das Klischee. Die Realität ist komplexer, wie der Fall des Automobilzulieferers **iwis** zeigt. Das Familienunternehmen sicherte seine Zukunft durch frühes, in jeder Hinsicht konsequentes Handeln.

Auf 110 Jahre Unternehmensgeschichte blickt iwis zurück – und damit auf 110 Jahre Transformationserfahrung, geprägt von goldenen Jahrzehnten und „Wirtschaftswunder“, aber eben auch von zwei Weltkriegen und Wirtschaftskrisen. Kaum ein Unternehmen überdauert einen so langen Zeitraum, ohne sich immer wieder neu zu erfinden. Tatsächlich ist die Geschichte von iwis eine der kontinuierlichen Weiterentwicklung. Heute ist iwis ein Spezialist für Ketten aller Art, für automobiler Steuer- und industrielle Antriebssysteme sowie für hochpräzise elektrische Kontaktsysteme. iwis ist ein international führender Systemlieferant für die Autobranche und die Industrie (siehe Infokasten).

Die Herausforderung der Unternehmensgruppe: Ihr heutiges Kerngeschäft ist eng mit dem Verbrennungsmotor verbunden – einer Technologie, die wegen des Trends hin zur E-Mobilität gerade vor einem enormen Wandel steht. Die Geschichte

darüber, wie iwis mit diesem Wandel umgeht, erzählt auch vieles über zwei Begriffe, die in der Wirtschaft gerne als Kontrast verstanden werden: Restrukturierung und Transformation.

Die duale Restrukturierung gewinnt an Bedeutung

Traditionellerweise gilt eine Restrukturierung als Rettungsmaßnahme, bei der ein Unternehmen erst seine Verluste stoppt, auf Effizienz getrimmt wird und schließlich – redimensioniert und stabilisiert – wieder in ruhigeres Fahrwasser gelangt. Dabei ist sie angeblich eher etwas für die, die zu spät reagiert haben. So heißt es gerne: „Wer nicht transformiert, wird restrukturiert.“ Transformation gilt im Gegensatz dazu als die strategischere Art, ein Unternehmen umzugestalten, unter früher Antizipation eines technologischen, ökonomischen oder gesellschaftlichen Wandels und mit dem Ziel, diesen möglichst nicht nur zu überstehen, sondern im Idealfall sogar zu prägen.

Die Realität ist etwas komplexer. Einerseits werden es Unternehmen, die erst nach einer erfolgreichen Restrukturierung darüber nachdenken, wie sie auch langfristig überleben, in der Welt von heute schwer haben. Angesichts vieler massiver Umbrüche (Klimawandel, KI, Kriege und geopolitische Krisen) gewinnt die Idee der **dualen Restrukturierung** massiv an Bedeutung. Bei dieser wird die strategi-

„Bei der dualen Restrukturierung wird die strategische Erneuerung schon in Angriff genommen, während die operative Restrukturierung noch im vollen Gange ist.“



sche Erneuerung des Unternehmens schon in Angriff genommen, während die operative Restrukturierung noch im vollen Gange ist. In dem Fall befördert die Restrukturierung die Transformation. Andererseits kann eine Transformation auch eine Restrukturierung mit sich bringen, ja sie manchmal bedingen und erfordern, damit die Transformation finanziert werden kann und Aussicht auf Erfolg hat.

Bei iwis erwies sich eine Restrukturierung in einer Division rückblickend als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der übergreifenden Unternehmenstransformation. Dieser Beitrag wird zeigen, dass Restrukturierung und Transformation sich – entgegen der landläufigen Wahrnehmung – sehr wohl wechselseitig ergänzen und verstärken können.

Frühe Transformation statt zu spätem Krisenmanagement

Typischerweise unterscheiden sich Transformationen und Restrukturierungen hinsichtlich des Zeitdrucks (hier gering, dort hoch), der verfügbaren Mittel (hier hoch, dort gering), der Zahl der involvierten Stakeholder (hier wenige, dort viele) sowie des Stresses (hier überschaubar, dort extrem). Entscheidend dafür, unter welchen konkreten Umständen ein Unternehmen agiert, ist insbesondere der Zeitpunkt (hier eher früh, dort eher spät).

Hinzu kommen **sieben Resilienz- und Transformationsfähigkeiten**, die sich in der Praxis von Transformationen immer wieder als erfolgskritisch erwiesen haben:

1. Antizipationsfähigkeit und Entscheidungsstärke
2. Konzeptkompetenz und Ambitionen
3. Priorisierungs- und Impact-Kompetenz
4. Finanzierungskraft
5. Umsetzungsdisziplin und Zielerreichung
6. Verankerung und Multiplikation
7. Führungsstärke und Mindset

Die Automobilindustrie erlebt keine kurzfristige Konjunkturbewegung, sondern einen strukturellen Wandel. Die zentrale Frage lautet daher

nicht, ob ihre Unternehmen sich ändern müssen, sondern vielmehr, wie schnell und konsequent sie diese Veränderung gestalten.

Hier kam iwis eines zugute: Seit ihrer Gründung befindet sie sich ununterbrochen in Familienbesitz. Das Unternehmen ist seit Generationen – bis hin zum aktuellen CEO, der zur Familie gehört – von einer langfristigen Perspektive geprägt. Diese bildet die Grundlage dafür, Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen, Transformation aktiv zu gestalten und auch schwierige strategische Entscheidungen konsequent umzusetzen.

Die finanzielle und operative Stärke sichern

Tatsächlich erkannte iwis schon vor rund 10 bis 15 Jahren, wie sich Elektrifizierung, veränderte Antriebskonzepte und geopolitische Veränderungen langfristig auf das bestehende Geschäftsmodell auswirken würden. Mit ihrer Transformationserfahrung und ihrer langfristig denkenden Unternehmerfamilie sah die Gruppe früh, dass sich ihre Märkte fundamental verändern würden. Daraus entstand eine breit angelegte **Transformationsstrategie** mit dem Ziel, neue regionale Absatzmärkte und neue Geschäftsfelder aufzubauen, um die Abhängigkeit vom Verbrenner zu reduzieren, ohne das damit verbundene Geschäft voreilig aufzugeben, war es doch die wichtigste Sparte.

Konkret hieß dies, dass iwis in der Sparte „Automotive“ eine klare „Last Man Standing“-Strategie verfolgte. Diese leitete sich aus den Besonderheiten des Produkts und der Positionierung des Unternehmens ab: Steuertriebssysteme machen bei der Herstellung von Autos nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten eines Motors aus, sind für dessen Funktion jedoch von zentraler Bedeutung. Versagt ein Steuertrieb, droht im schlimmsten Fall ein Totalschaden. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an Qualität, Zuverlässigkeit und Auslegung. Zugleich sind diese Systeme hochgradig intensiv in der Entwicklung. Schon kleinste Fehler können sich in Geräuschverhalten, Laufkultur oder Leistungsfähigkeit des Motors bemerkbar machen. Viele OEMs haben ihre eigenen Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich aber in den vergangenen Jahren zurückgebaut. Entsprechend ist im gleichen Zug ihr Bedarf an erfahrenen Entwicklungspartnern mit tiefem Systemverständnis gestiegen.

„Die Automobilindustrie erlebt keine kurzfristige Konjunkturbewegung, sondern einen strukturellen Wandel.“

Für Spezialisten eröffnet dies selbst in einem insgesamt rückläufigen Markt attraktive Perspektiven. iwis hegte die begründete Erwartung, dass sich das verbleibende Geschäft auf wenige Unternehmen konzentriert – und sie zu diesen gehören würde. Das Management setzte daher sehr bewusst auf stabile Kundenbeziehungen, langfristige Verträge mit entsprechender Preisgestaltung, neue Entwicklungsaufträge, selbst kleinere Stückzahlen sowie eine hohe operative Leistungsfähigkeit. Dabei ging es nicht darum, die Vergangenheit möglichst lange zu konservieren, sondern die finanziel-

„Die Maßnahmen sorgten dafür, dass das alte Kerngeschäft in der Verbrenner-Welt weiter profitabel arbeitete.“

le und operative Stärke der Gruppe für die Zukunft zu sichern. Und in der Tat sorgten diese Maßnahmen dafür, dass das alte Kerngeschäft in der Verbrenner-Welt weiter profitabel arbeitete, teils sogar über Plan lag.

Neben dem traditionellen Geschäft baute iwis neue Aktivitäten auf. Die Gruppe investierte in mehreren Schritten in Zukunftsfelder, etwa in Gesellschaften im Bereich E-Mobilität und erneuerbare Energien, und sie entwickelte zusätzliche Technologien. Als neues Standbein kam um 2020 herum zudem ein Unternehmen für hybride Bauteile auf Basis des Kunststoffspritzgusses hinzu, das seinerseits OEM und Tier-1-Zulieferer belieferte und zum Umsatz der Gruppe fortan rund 20 Prozent beisteuerte.

Die Transformation gerät in schwierige Fahrwasser

Rasch zeigte sich jedoch auch eine zweite Realität industrieller Transformation: Nicht jede Wette auf die Zukunft geht auf. Das neue Kunststoffgeschäft, das als wichtiger Baustein der strategischen Weiterentwicklung gedacht war, entwickelte sich deutlich schlechter als erwartet. Hohe Investitionsbe-

FIRMENPROFIL

iwis Gruppe

Die iwis Gruppe mit Sitz in München ist ein international tätiges Unternehmen mit heute rund 500 Millionen Euro Umsatz im Jahr, fast 1.800 Mitarbeitenden und drei Divisionen: „Antriebssysteme“ (die Antriebs- und Förderketten zum Beispiel für die Druck- und Lebensmittelindustrie oder den Maschinen- und Anlagenbau herstellt), „mobility systems“ für Steuertriebe und elektrische Antriebe von Nebenaggregaten für automobilen Anwendungen sowie „smart connect“ für hochpräzise elektrische Kontaktsysteme (Stecker).

darfe trafen auf anhaltende Verluste und **steigenden Restrukturierungsbedarf**. Die Frage war: Handelte es sich hierbei um eine vorübergehende „Durststrecke“ oder um einen dauerhaften Cash-Drain, den es besser zu stoppen galt?

Gerade Familienunternehmen stehen in solchen Situationen vor einem Dilemma. Einerseits ist ihr Anspruch, neue Geschäftsfelder langfristig aufzubauen. Andererseits darf die finanzielle Stabilität der Gruppe nicht gefährdet werden. Erschwerend hinzu kommt häufig, dass die nötige Transparenz über die wirtschaftliche Lage fehlt und es vielen schwerfällt, harte Entscheidungen vorzunehmen – etwa, weil sie das Stammgeschäft betreffen, einen traditionsreichen Standort oder altgediente Beschäftigte. Dies ist nachvollziehbar, kann aber dazu führen, dass Unternehmen viel Geld verbrennen.

iwis analysierte zunächst unterschiedliche Szenarien, bewertete Investitionsbedarfe, Marktchancen und Liquiditätswirkungen. Zudem zog es in diesem Prozess frühzeitig externe Expertise hinzu: Restrukturierungs- und Rechtsberater halfen, verschiedene Handlungsoptionen strukturiert zu prüfen, noch bevor final feststand, wie iwis mit

„Nicht jede Wette auf die Zukunft geht auf.“

Literaturquellen



Faerber, M.-R./Grabow, H.-J./Niethammer, B. (2026):

Management in transformativen Zeiten, in: RKW Magazin, 1/2026

Grabow, H.-J./Niethammer,

B./Haslanger, P. (2025): Vorausschauende Bewertung der Erfolgsaussichten von Transformationen, in: Gleich, R./Dillenberger, K. L./Grabow, H.-J./Nasic, I. B./Tolnai, C.: Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds.

Michailov, G. (2025): Duale Restrukturierung gegen die Konjunktur, in: KSI (Krisenprävention, Sanierungsberatung, Insolvenzmanagement), 6/2025

dem strauchelnden Kunststoffgeschäft umgehen würde. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, die fachkundige Unterstützung erst organisieren, wenn die Handlungsspielräume bereits eng geworden sind, erhielt die Gruppe früh Transparenz über Risiken, Szenarien und mögliche Konsequenzen.

Parallel wurde in der Gesellschaft des Kunststoffgeschäfts gezielt Managementkompetenz aufgebaut. Ein sehr erfahrener Restrukturierungsmanager stieß 2024 dazu und übernahm interimistisch Verantwortung. Dies stellte die notwendige Professionalität sicher, um Entscheidungen vorbereitet, geordnet und ohne operative Eskalation treffen zu können.

Restrukturieren, um die Transformation zu schützen

Am Ende des Prüfprozesses kam die Unternehmensführung zu einer klaren Einschätzung: Priorität hatte, die finanzielle Stärke der Gruppe zu erhalten – auch um die weitere Transformation aktiv gestalten zu können. So wurde die **Restrukturierung**

der defizitären Division beschlossen. In Transformationen ist die Bewertung der Erfolgsaussichten zentral, und für diesen Bereich wurden sie als sehr niedrig eingestuft.

Die entscheidende Managementleistung bestand in diesem Fall darin, ein nüchternes strategisches Urteil zu treffen. Im Mittelpunkt stand dabei die Zukunftsfähigkeit der Gruppe, nicht die Rettung einzelner Gesellschaften um jeden Preis.

Während die Restrukturierung des problembehafteten Geschäfts vorbereitet wurde, entwickelten sich die verbleibenden Sparten auch dank einer starken, zupackenden zweiten Managementebene operativ stabil. Diese operative Stärke war ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wäre die Organisation als Ganzes in einen Krisenmodus abgeglitten, wären weder die Restrukturierung noch die Transformation gelungen.

Besonders bemerkenswert war die Art und Weise der Restrukturierung. Das vorhandene Management stabilisierte mit Hilfe des Interimsmanagers auf Basis eines Bündels von cash-wirksamen Maßnahmen das operative Geschäft. Darunter fallen Maßnahmen zur **Liquiditätssicherung** (zum Beispiel die Anpassung der Zahlungsziele), zur **Ertragssicherung** (beispielsweise Preiserhöhungen bei unprofitablen Kunden) und zur **Absicherung der operativen Leistungsfähigkeit** in den Werken.

Weiterreichende Entscheidungen wurden transparent vorbereitet, Szenarien konsequent durchgerechnet und Zuständigkeiten eindeutig definiert. Eine klare personelle Trennung der Verantwortlichkeiten half, das Kunststoffgeschäft erst vom Rest des Unternehmens abzuschirmen und dann einem Exit den Boden zu bereiten.

Natürlich waren in diesem Prozess auch harte Entscheidungen zu treffen. Doch nichts geschah „über Nacht“, alles wurde strukturiert gesteuert und klar kommuniziert. Intern informierte die Führung alle Divisionen über die Pläne und bereitete sie auf mögliche Nebeneffekte vor. Zugleich achtete das Unternehmen auf einen fairen Umgang mit Beschäftigten – unter anderem durch eine **offene und frühzeitige Kommunikation** an allen Standorten weltweit –, mit Kunden und weiteren Stakeholdern (zum Beispiel Banken oder Zulieferern, die mit allen Sparten Geschäfte tätigten, somit vom Exit betroffen waren, aber natürlich dem Rest der Gruppe verbunden bleiben sollten).

„In Transformationen ist die Bewertung der Erfolgsaussichten zentral.“

„Entscheidend ist, unterschiedliche Zukunftspfade systematisch zu bewerten.“

Gerade in derlei komplexen Restrukturierungen entscheidet die Art der Umsetzung darüber, ob das **Vertrauen der Beteiligten** und die Unternehmenskultur langfristig erhalten werden können. Im Fall iwis gelang es, durch ein breites Bündel an kommunikativen Maßnahmen – von Betriebsversammlungen und Town Halls über Podcasts des CEO in verschiedenen Sprachen und weitere unterschiedliche Informationsformate (zum Beispiel Hauszeitung „iwis präzis“) bis hin zu Einzelgesprächen mit wichtigen Beteiligten – Klarheit und Fairness miteinander zu verbinden. Am Ende stand der geordnete Exit aus dem Kunststoffgeschäft.

Kein Gegensatz, sondern zwei Seiten einer Medaille

Häufig wird Restrukturierung als Gegensatz zu Transformation verstanden. Der Fall der iwis Gruppe zeigt, dass sie auch deren Voraussetzung sein kann. Das Unternehmen konnte nur deshalb weiter in Zukunftsfelder investieren, weil es bereit war, sich konsequent von einem Geschäftsbereich zu trennen, mit dem es anfangs große Hoffnungen verband, der dann aber die finanzielle Handlungsfähigkeit zu gefährden drohte. Das Beispiel zeigt zudem, dass eine erfolgreiche Transformation auf einem Bündel organisationaler Resilienz- und Transformationsfähigkeiten beruht.

Indem iwis den Wandel der Automobilindustrie früh und mit einem breiten, durchdachten Transformationskonzept adressierte, bewies sie Antizipationsfähigkeit und Konzeptkompetenz. Die Entscheidung, verlustbringende Aktivitäten nicht dauerhaft weiter zu finanzieren, war schwierig, fußte aber auf einer **klaren Priorisierung**, demonstrierte Entscheidungsstärke und sicherte die eigene Finanzierungskraft.

Erfolgreiche Transformation bedeutet nicht, jede Initiative zum Erfolg zu führen. Entscheidend ist vielmehr, unterschiedliche Zukunftspfade systematisch zu bewerten und die knappen Ressour-

cen eines Unternehmens konsequent auf jene Aktivitäten zu konzentrieren, die langfristig Wert schaffen. Dann ist Restrukturierung kein Zeichen des Scheiterns, sondern ein zentrales Instrument, um eine Transformation überhaupt möglich zu machen. **c!**



Marc-René Faerber

ist seit 2004 Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer Beratung mit Sitz in Köln, die auf Turnarounds und Transformationen im gehobenen deutschen Mittelstand spezialisiert ist.



Philippe Haslanger

ist Senior Manager bei SMP und begleitet seit acht Jahren Unternehmen in der nachhaltigen Umsetzung von Restrukturierungs- und Transformationsprogrammen.



Johannes Winklhofer

ist Gesellschafter und Vorsitzender des Vorstandes der iwis Gruppe. Unter seiner Führung hat sich die Unternehmensgruppe in den vergangenen Jahrzehnten stark internationalisiert und die Transformation in der Automobilbranche stetig vorangetrieben.