

Firmen-Fitness

So machen wir Unternehmen
fit für die Zukunft



Dr. Harald Schönfeld

Studienleiter · Herausgeber



Von 550 Praxisperspektiven zu konkreten Handlungsmöglichkeiten.

Eine gemeinsame Initiative von UNITEDINTERIM und Diplomatic Council (UN reg.)

UNITEDINTERIM: grösste Community für Interim Manager in der DACH-Region · Diplomatic Council: Think Tank

1 · DIE ERFAHRUNGSBASIS

550

Interim Manager

Erfahrungen und Einschätzungen
aus der Unternehmenspraxis



2 · DIE VERDICHTUNG

14 renommierte Interim Manager + Dr. Harald Schönfeld

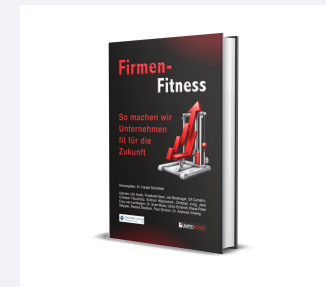
Studie gemeinsam konzipiert und ausgewertet.
Ergebnisse mit eigenem Praxiswissen
verbunden und Konsequenzen abgeleitet.

Alle 14 sind UNITEDINTERIM-Mitglieder.



3 · DAS BUCH

Firmen-Fitness



DC Publishing

UNITEDINTERIM Wirtschaftsreport 2026 · Erhebung: Jahreswende 2025/2026

Einzelerggebnisse bereits monatlich in der Presse veröffentlicht · Dr. Schönfeld: Studienleiter und Herausgeber

Interim Manager sind Seismographen der Wirtschaft.



Sie erleben, wo es im Unternehmen bebt.

Mitten im Mandat: in Aufbau, Wachstum, Transformation und Krise. Mit Verantwortung für Entscheidungen und Umsetzung.

Sie verbinden Diagnose mit Handeln.

Sie erleben, welche Massnahmen greifen, wo Widerstände entstehen und woran Umsetzung scheitert. Das macht ihre Erfahrungen für Entscheidungen nutzbar.

Bei gleichzeitigem Kosten-, Wettbewerbs- und Veränderungsdruck braucht Führung beides.

Gerade jetzt: Orientierungswissen für klare Prioritäten. Handlungswissen für wirksame Umsetzung.

14 Praxisperspektiven. Geballtes Handlungswissen.

**Firmen-Fitness! Am 20. Oktober
im Presseclub München**

15 renommierte Wirtschaftspraktiker, 550 Interim Manager – diese geballte Wirtschaftscompetenz hat einen „Fitness-Kurs“ für Deutschland formuliert.
Am 20. Oktober (18 Uhr) stellen sie ihr Buch **„Firmen-Fitness – So machen wir Unternehmen fit für die Zukunft“** (250 Seiten) im **Presseclub München** vor.
Die Teilnahme ist für jedermann offen: www.diplomatic-council.org/firmen-fitness



 Dr. Harald Schönfeld	 Ulvi Aydın	 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
Verlag: Diplomatic Council Publishing

UNITED INTERIM
Wirtschaftsreport 2026/27

Die Studie macht den
Handlungsbedarf sichtbar.

550 Interim Manager liefern Erfahrungen und Einschätzungen zu den Herausforderungen der Unternehmen.

Die Co-Autoren machen Erfahrungswissen nutzbar.

14 renommierte Interim Manager verbinden Studienergebnisse mit ihrem eigenen Erfahrungswissen. Sie verdichten es zu konkreten Konsequenzen für Führung, Veränderung und Umsetzung: Was ist zu tun – und worauf kommt es dabei an?

**Das Buch macht dieses Wissen verfügbar:
für fundierte Entscheidungen
und wirksame Umsetzung.**

Was müssen Unternehmen jetzt verändern, um für die Zukunft fit zu sein?

Nicht erst in der Krise.

Mehrfachbelastung statt Einzelproblem.

ÜBERBÜROKRATISIERUNG

82 %

als größtes Übel



Unternehmen



WETTBEWERB AUS ASIEN

71 %

als Herausforderung

ENERGIEKOSTEN

58 %

hoch / volatil



Heute leisten. Morgen bestehen.



BELEGSCHAFTEN ÜBERALTERT

90 %

von Befragten wahrgenommen



Vier Zahlen. Ein klarer Handlungsdruck.

87 %

MARKTANPASSUNG

nennen fehlende Anpassung als häufigen Schieflegegrund.

81 %

PROZESSE

sehen die grössten Produktivitätssprünge in der Prozessoptimierung.

86 %

RECHTZEITIGES HANDELN

nennen zu spätes Handeln als häufigen Grund gescheiterter Turnarounds.

97 %

KI UND ZUKUNFT

erwarten KI als Grundlage künftigen wirtschaftlichen Wachstums.

Vom Wirtschaftsreport zur Unternehmenspraxis.

Was Unternehmen selbst verändern können – und rechtzeitig verändern müssen.

STUDIENBEFUNDE

Marktanpassung

Fehlende Anpassung als häufiger Schiefelagegrund.

Rechtzeitig handeln

Zu spätes Handeln als häufiger Grund gescheiterter Turnarounds.

Prozesse optimieren

Prozessoptimierung als Hebel für Produktivitätssprünge.

KI nutzen

KI als erwartete Grundlage künftigen wirtschaftlichen Wachstums.

UNTERNEHMERISCHE HANDLUNGsimpulse



Kundenbedürfnisse, Angebote und Absatzmärkte prüfen – bevor Erträge wegbrechen.



Warnsignale in Entscheidungen übersetzen. Verantwortliche und Termine festlegen.



Den grössten Engpass priorisieren, überflüssige Abläufe abbauen und Wirkung messen.



Anwendungen mit Kundennutzen priorisieren und die nötigen Kompetenzen aufbauen.

Heute Ertrag und Liquidität sichern. Morgen wettbewerbsfähig bleiben.

Ins Tun kommen. Nicht auf den perfekten Moment warten.

86 %

nennen zu spätes Handeln
als häufigen Grund
gescheiterter Turnarounds.

**Nicht alles gleichzeitig lösen.
Aber jetzt das Entscheidende
anpacken.**

Den grössten Engpass erkennen.
Den ersten wirksamen Schritt gehen.

Handlungswissen entfaltet seinen Wert, wenn daraus Handeln wird.

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.

Geballtes Handlungswissen: Prioritäten klären. Umsetzung führen. Wirkung erzielen.

Führung handlungsfähig machen. Veränderung durchsetzen.



Ulvi Aydin

CEO / CSO · Marke & Vertrieb

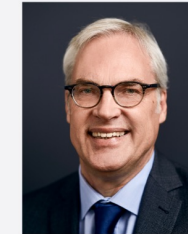
Früher in Krisen handeln.
Interne Bürokratie abbauen.



Jan Beutnagel

CEO / COO / CRO · Industrie

Führung handlungsfähig
machen.
Wissen vor Ruhestand sichern.



Ulrich Schmidt

CFO / CRO · Transformation

Prozesse aus Kundensicht
prüfen.
Überflüssige Abläufe eliminieren.

Neue Kunden gewinnen. Neue Ertragsquellen erschliessen.



Christian Florschütz

**Kundenservice &
Serviceprozesse**

Service als Ertragsquelle
entwickeln.

Kaufgründe in Angebote
übersetzen.



Eckhart Hilgenstock

Wachstum · Vertrieb · KI

Business Development mit KI
stärken.

KI am Kundennutzen ausrichten.



Friedhelm Best

Cross-Border · APAC

Asien als Absatzmarkt
erschließen.

Lokales Wissen für Expansion
nutzen.

Produktion und Standorte zukunftsfähig aufstellen.



Christian Jung

**CEO / CRO / CSO / COO ·
Industrie**

Robotik und KI für Leistung
nutzen.

Kundenbedarf vor Perfektion
stellen.



**Jane Enny van
Lambalgen**

**CEO / COO · Internationale
Operations**

Ressourcen zur Wertschöpfung
lenken.

Neue Wachstumsmärkte prüfen.



Dr. Sven Mues

**Industriekrisen &
Werksverlagerung**

Anpassung als Daueraufgabe
führen.

Standortoptionen strategisch
prüfen.

Wissen sichern. Daten stärken. Reibung reduzieren.



Ulf Camehn

CFO / CRO · Restrukturierung

Absatzmärkte diversifizieren.
KI-Anwendungsfälle priorisieren.



Dr. Andreas Vieweg

Prozesse · Daten · Exzellenz

Stammdaten und IT stärken.
Interne Bürokratie reduzieren.



Paul Stricker

HR-Leitung · HR-Transformation

Demografie in HR-Strategie
verankern.
Vor KI-Einsatz qualifizieren.

Bauwirtschaft: stabilisieren und zugleich erneuern.



Klaus-Peter Stöppler

Executive / Board Advisor · Bau

Krisenführung früh stärken.
Bauprozesse digital verbessern.



Roland Streibich

Bau · Immobilien · M&A / PMI

Innovative Bauverfahren nutzen.
Profitable Kernangebote fokussieren.

Für Menschen, die Zukunft verantworten.

01

Unternehmens- leitungen

Prioritäten setzen.
Leistung und Ertrag stärken.

02

Aufsichtsräte & Beiräte

Veränderung hinterfragen.
Umsetzung und Risiken beurteilen.

03

Investoren / Private Equity

Wertpotenziale erkennen.
Transformation beurteilen.

04

Bereichsleitungen & Projektverantwortliche

Auch Transformationsverantwortliche:
Veränderung im eigenen Bereich
planen, steuern und umsetzen.

05

Wirtschaft & Politik

Betriebliche Belastungen verstehen.
Handlungsbedarf einordnen.

06

Eigentümer & Unternehmerfamilien

Unternehmenswert sichern.
Unabhängigkeit bewahren.
Nachfolge zukunftsfähig gestalten.

Herzlichen Dank.

**Geballtes Handlungswissen.
Aus der Praxis. Für die Zukunft.**

**Was Unternehmen jetzt tun können –
und worauf es bei der Umsetzung ankommt.**

DANKE AN ALLE, DIE DIESES WERK MÖGLICH MACHEN

14 Co-Autoren · 550 Befragte · unsere Gäste
Diplomatic Council · euromarcom / Team Tabea Dripke
UNITEDINTERIM · besonders Jürgen Becker

Jürgen Becker lässt herzlich grüssen.



BESTELLUNG · FIRMEN-FITNESS · DC PUBLISHING

ISBN 978-3-98674-207-2



Firmen-Fitness

PresseClub München

20.10.2026 Eckhart Hilgenstock

1. Über Eckhart
2. Hintergrund meiner Gedanken
3. KI als Fundamentaltechnologie
4. Betriebswirtschaftliche Konsequenz
5. Volkswirtschaftliche Konsequenz
6. Kundenfokus

Wer ist Eckhart Hilgenstock?

Sales Leadership & Geschäftsführung

- Interim Executive (EBS):
Topline steigern, profitables
Wachstum, digitale
Transformation
- Top Interim Manager 2025 &
2026 Diplomatic Council
Future Academy
- Zertifizierter Beirat & Vorstand
NextGen Board e.V.



Hintergrund 550 Interim Manager befragt

81% sehen KI als die wichtigste Innovation für unseren Wohlstand

51% der CEOs glauben, dass Ihre Zukunft von Ihrer KI-Initiative abhängt



KI als Fundamentaltechnologie

- 97% glauben KI ist Grundlage für Wachstum
- 94% erwarten neue Geschäftsmodelle



Betriebswirtschaftliche Konsequenz

- Laut Umfrage eine Produktivitätssteigerung von 20-40% (das ist weit unterschätzt!) bei Analyse, Reporting & Content
- Größte Wirkung bei Supply Chain (76%) und Kundenservice (69%)
- Marktanalyse früher fünf Tage und EUR 50.000, heute in fünf Minuten



Volkswirtschaftliche Konsequenz

Paradox: höhere Produktivität, der Sozialstaat gerät unter Druck, weil Renten- und Sozialkassen an der Lohnsumme hängen

--> höhere Abgaben auf Arbeit & noch mehr Anreiz zur Automatisierung.

Müssen wir neu besteuern?
Wie verteilen wir den Wohlstand gerecht?



Kundenfokus

- Viele Firmen haben den Kunden aus dem Blick verloren (63% interne Hierarchie & 58% Abteilungsdenken).
- Tool-Wahn ohne Kundenzentrierung.

Leitfrage: Was hat der Kunde davon?





Diplomatic Council
The Global Think Tank

DC



Dr. Harald Schönfeld



Ulvi 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
Verlag: Diplomatic Council Publishing

UNITED INTERIM
Wirtschaftsreport 2026/27

FIRMEN-FITNESS · UNITED INTERIM WIRTSCHAFTSREPORT 2026/27

Vom Verwalten zum Gestalten

Bürokratie-Monster und Deindustrialisierung – und wie Unternehmen fit bleiben, statt vom Niedergang mitgerissen zu werden

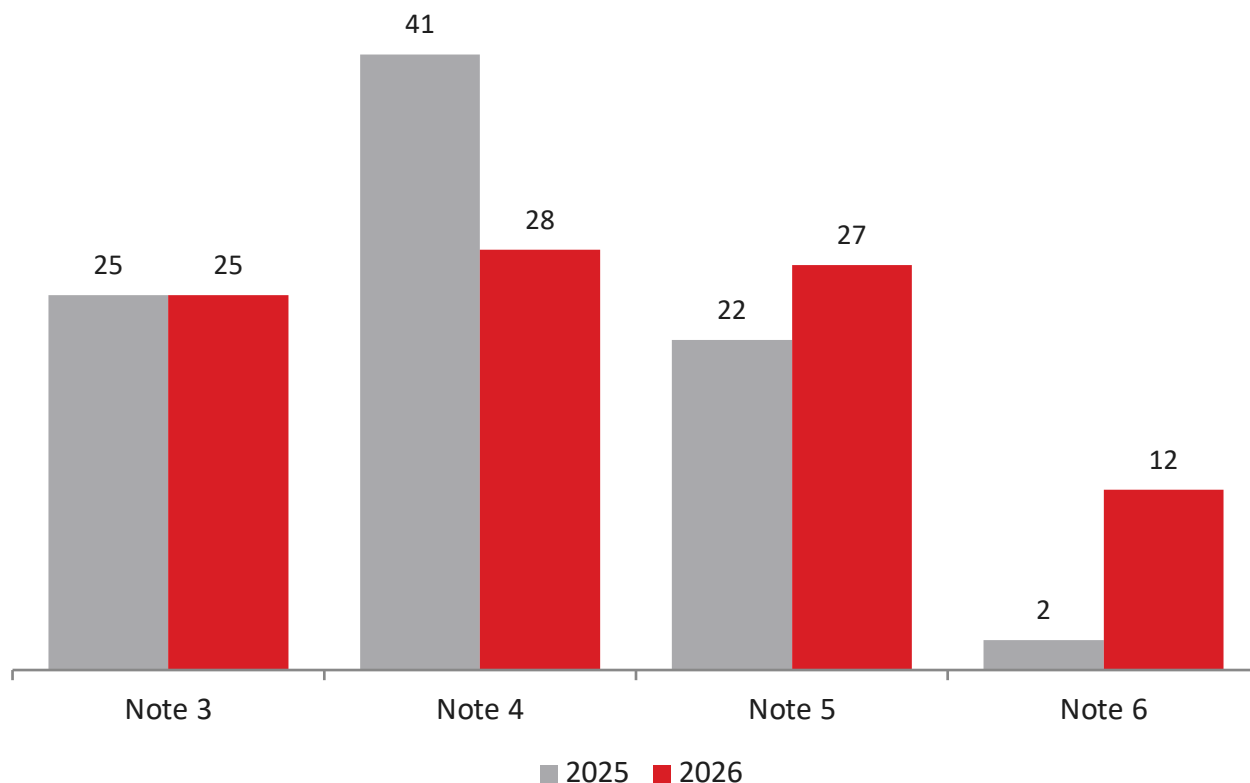
Jane Enny van Lambalgen

Interim Executive (COO/CEO) · Planet Industrial Excellence



Schulnote für den Standort: Es geht abwärts

Bewertung des Wirtschaftsstandorts Deutschland (in %)



12.812

Firmeninsolvenzen im 1. Halbjahr 2026 – höchster Stand seit 2013

+63 %

Firmenpleiten im August über dem Vor-Corona-Schnitt 2016–2019

300+

Arbeitsplätze gehen täglich durch Schließungen und Verlagerungen verloren

Aber: 36 % erwarten bis 2030 die Note 2

Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27 (Umfrage unter 550 Interim Managern); IWH

TEIL 1 · DIAGNOSE

01

Der Patient Standort Deutschland

Bürokratie, hohe Kosten, Abwanderung und eine Kultur der Langsamkeit sind zentrale Herausforderungen, von denen einige hausgemacht sind.

Bürokratie frisst Zeit, Geld und Talente



1,5 Mrd.

Arbeitsstunden pro Jahr für
bürokratischen Aufwand



65 Mrd. €

Bürokratiekosten der
Unternehmen pro Jahr



20–30 Mrd. €

allein für Prüf- und
Zertifizierungspflichten



81 %

sehen keinerlei Fortschritt
beim Bürokratieabbau

***„Wir beschäftigen Menschen nicht mehr zur Wertschöpfung,
sondern zur Regulierung der Wertschöpfung.“***

Dieses Geld fehlt für Modernisierung der Fertigung,
Digitalisierung, Cybersicherheit, KI, Weiterbildung,
neue Produkte und Vertrieb.

Quellen: Statistisches Bundesamt; Schätzungen; United Interim Wirtschaftsreport 2026/27

Als wäre jeder Betrieb eine „War Zone“



Gefährdungs- Beurteilungen

Risikobeurteilungen für jedes
hergestellte Produkt/Gerät und
Arbeitsplatz in der Produktion (ArbSchG)



Unterweisungen

jährlich, für alle



Elektroprüfung

alle 6 Monate bis 4 Jahre –
Steckdose, Kabel, und Stecker



Gefahrstoffe

Kataster und Betriebsanweisungen
Spezielle Schränke für
Lithiumbatterien.



Arbeitsmedizin

Vorsorge nach ArbMedVV



Betriebssicherheit

Leitern, Stapler, Maschinen:
jährliche Prüfung/Zertifizierung



Brandschutz

halbjährliche Prüfungen durch
(externen) Beauftragte



DSGVO & IT-Sicherheit

Verzeichnisse, Schulungen



Energie & Umwelt

Audits, Emissions- und ESG-Berichte,
Energiesparauflagen

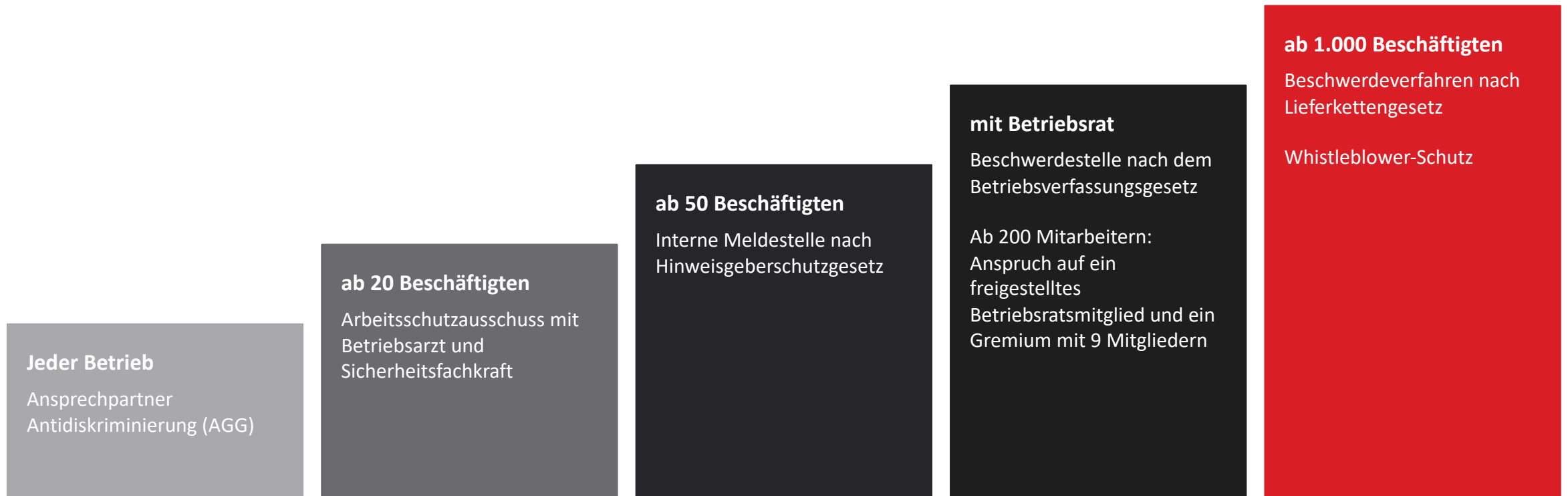
Hunderte

Prüfungen, Kontrollen, Audits und
Fristen pro Jahr – mit externen
Sachverständigen und eigenen
Abteilungen.

**Einziger Gewinner: die
Zertifizierungsbranche.**

Mit jeder Schwelle eine neue Stelle

Jede dieser Stellen bindet Personal, Zeit und Aufmerksamkeit – bezahlen wird der Kunde für keine davon.



Ein toxischer Mix: Die Belastungen verstärken sich gegenseitig



Energiepreise

Über 60 % der Industriebetriebe sehen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt (DIHK 2025)



Fachkräfte

Bis 2036 gehen rund 20 Mio. in Rente – nur rund 12,5 Mio. rücken nach (OECD)



Kapitalzugang

Basel IV, Kreditvergabe-Leitlinien und ESG-Pflichten der Banken: nur noch rund 40 % der Mittelständler investieren regelmäßig (KfW)



KI-Regulierung

DSGVO und EU AI Act machen selbst einfache KI-Anwendungen zum Rechtsrisiko



Steuern & Abgaben

61 % sehen steigende Lohn- und Lohnnebenkosten als Wachstumsbremse

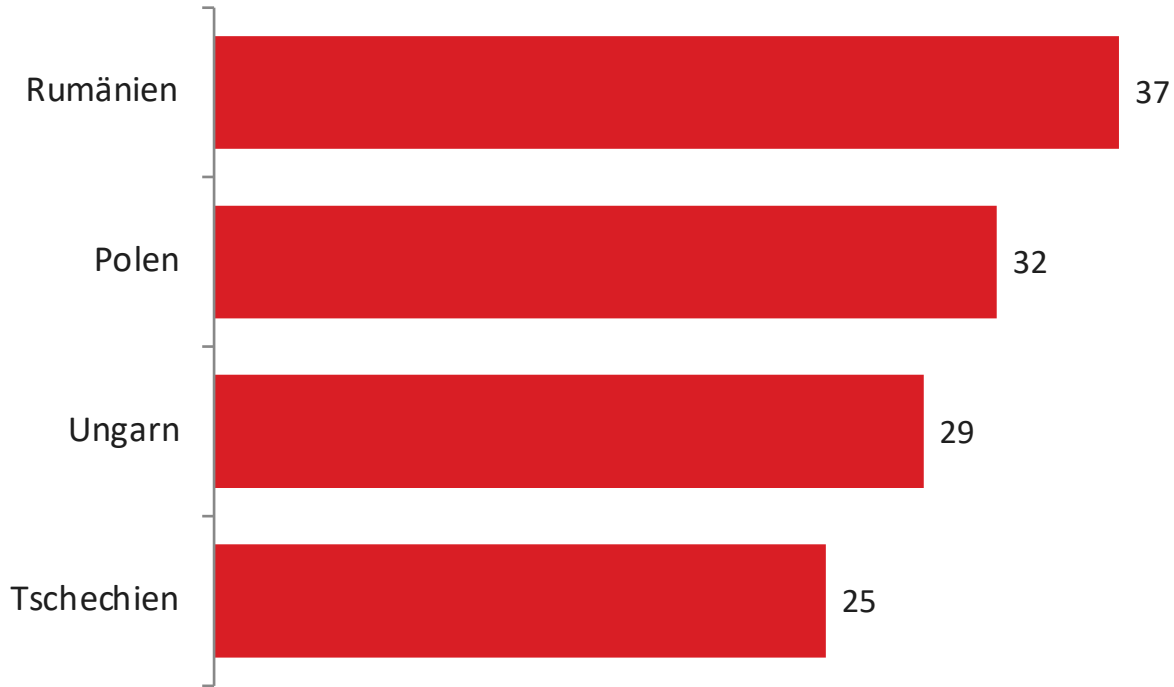


Geopolitik

56 % sehen gravierende Probleme: Zölle, Lieferketten, Chip- und Treibstoffknappheit

Die Industrie stimmt mit den Füßen ab

Bevorzugte Zielländer in Osteuropa (in % der Befragten)

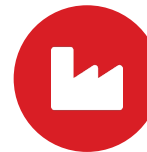


48 % sehen einen starken Trend zur Verlagerung nach Osteuropa. In Asien stehen China, Indien und Vietnam vorn.

Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27; Mehrfachnennungen möglich

Der fatale Dreiklang

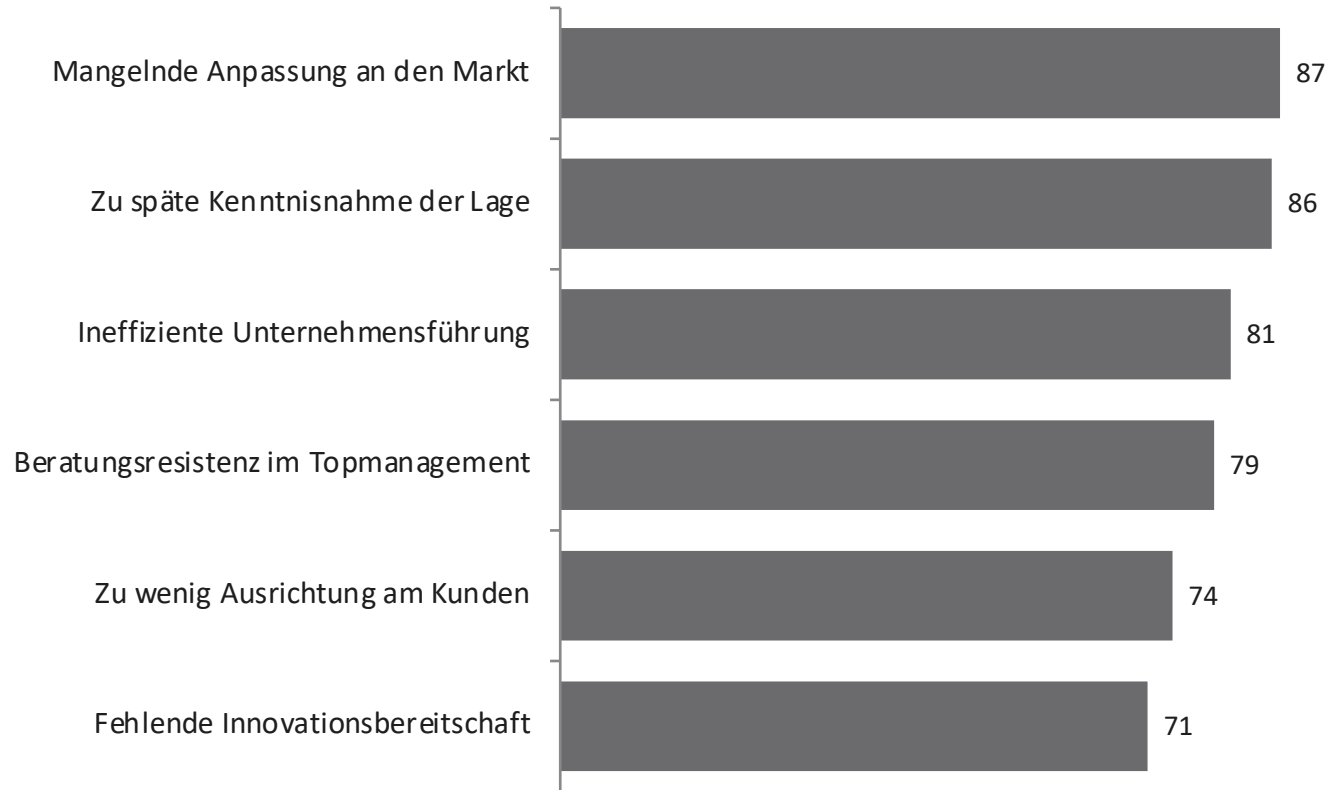
Überbordende Bürokratie, übermäßige Steuer- und Nebenkostenlast und ein kafkaeskes Arbeitsrecht treiben eine Abwärtsspirale an, die sich immer schneller dreht.



Statt Werkserweiterung in Deutschland ist die Verlagerung oft schneller, günstiger und zukunftssicherer – aus Unternehmenssicht häufig rational.

Der Politik den Schwarzen Peter zuzuschieben, ersetzt keine Firmenstrategie

Häufigste Gründe für die Schieflage von Unternehmen (in %)



Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27; Mehrfachnennungen möglich



Die interne Bürokratie

- Mehrstufige Genehmigungen für einfache Entscheidungen
- Redundante Dokumentation in mehreren IT-Systemen
- Endlose Abstimmungsschleifen zwischen Abteilungen
- Vernachlässigte Stammdaten als Entscheidungsgrundlage
- Fehlende Umsetzungskompetenz, eine Kultur mit Eigenverantwortung und Krisenmanagement

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

TEIL 2 · DAS FITNESSPROGRAMM

02

Nicht auf die Politik warten

Sechs Übungen, um nicht vom Niedergang mitgerissen zu werden

Bürokratie abbauen – zuerst im eigenen Haus



Interne Bürokratie ausmisten

- Genehmigungsstufen reduzieren, Entscheidungen dorthin verlagern, wo das Wissen sitzt
- Doppelerfassung eliminieren: ein System, eine Datenwahrheit
- Stammdaten bereinigen, bevor darauf entschieden wird
- Abstimmungsschleifen durch klare Verantwortlichkeiten ersetzen



Externe Pflichten smart managen

- Ein zentrales Pflichtenregister: Prüfungen, Fristen, Verantwortliche
- Prüffristen risikobasiert über die Gefährdungsbeurteilung festlegen statt pauschal
- Nachweise digital erfassen und wo möglich automatisieren
- Melde- und Beauftragtenrollen bündeln oder an Externe vergeben

81 %

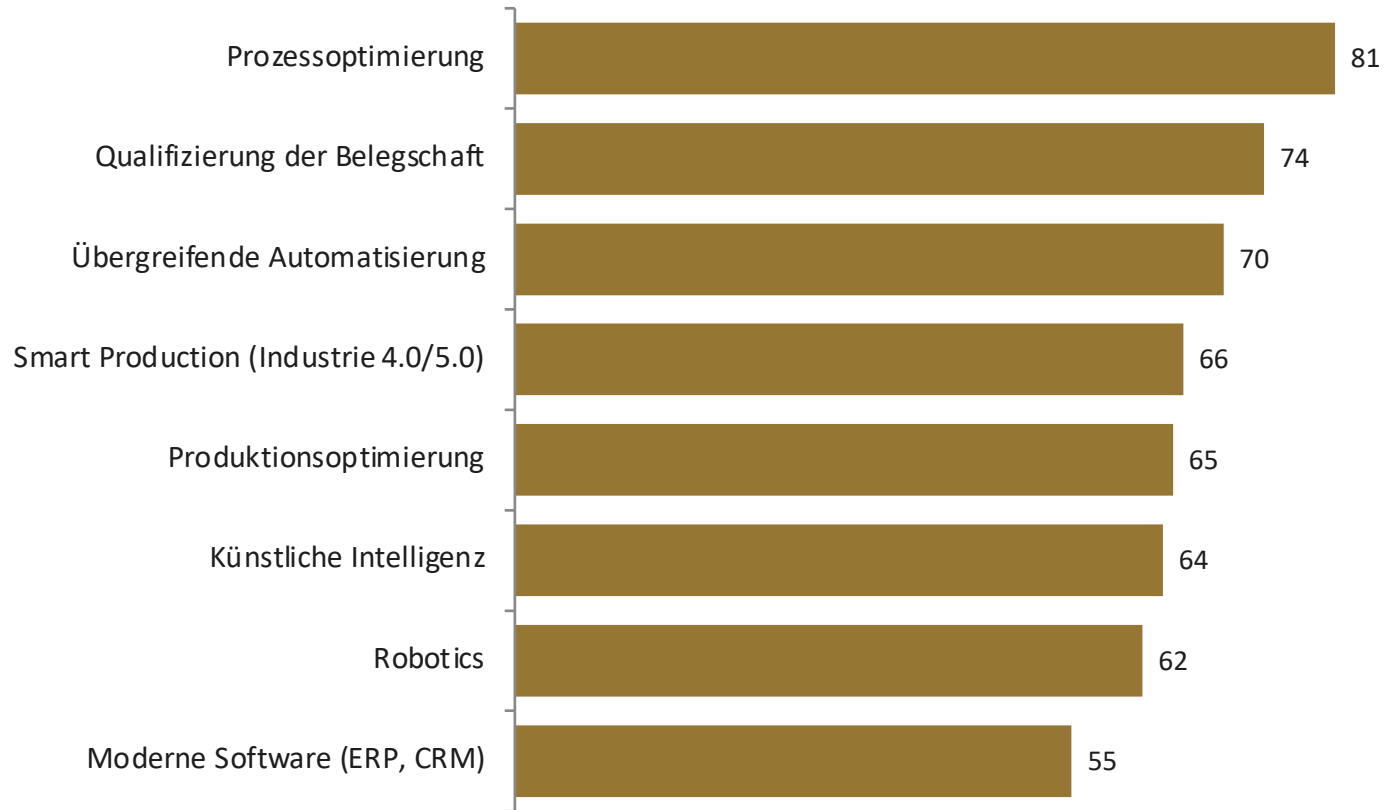
sagen: Die größten Produktivitätssprünge stecken in der Prozessoptimierung.

Eliminieren, was weder Kundennutzen noch Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Die Wucherungen der betriebsinternen Bürokratie haben Unternehmen selbst in der Hand – dort beginnt das Training. Die Mitarbeiter wieder selbst Verantwortung übernehmen lassen.

Produktivität: erst Prozesse, dann Menschen, dann Technik

Wichtigste Hebel für mehr Produktivität (in %)



1

Lean & Re-Design

Abläufe verschlanken oder neu gestalten

2

Qualifizieren

KI ohne Weiterbildung kann Produktivität sogar senken
Nicht mehr wegschauen bei immer wieder die gleichen Fehler

3

Automatisieren & KI

per KI-Inventur: Use Cases nach Nutzen und Rechtsrisiko priorisieren.
Genügend IT-Fachkräfte

Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27; Mehrfachnennungen möglich

Schritt für Schritt zur Dark Factory

–25 %

Betriebskosten

+30 %

Produktivität

–40 %

Fehlerquote

~10 %

des heutigen Personalbedarfs

Potenzial vollautomatisierter Fertigung (jeweils bis zu)

Stufe 1

Stufe 2

Stufe 3

Stufe 4



**Personalfreie
Nachtschicht**

heute schon in vielen Betrieben u.a. in
der Fertigung von Metallteile



Menschenfreie Zonen

für Teilbereiche der Serienfertigung



**Autonomous Production
Twin**

KI-gestützter digitaler Zwilling steuert und
plant um



Dark Factory

Massenfertigung rund um die Uhr, ohne
Licht

Benchmark Xiaomi nahe Peking: ein Smartphone pro Sekunde, bis zu 10 Mio. Geräte pro Jahr – für rund 330 Mio. US-Dollar Entwicklungskosten.

Achtung: Die Produktion von Kleinstserien und Einzelteilen ohne Betreuung durch Fachkräfte ist noch lang...

Kunde vor Hierarchie – und neue Märkte erschließen

Kundenfokus-Killer im Alltag

63 %

erleben: Die interne Hierarchie steht vor dem Kunden

58 %

erleben: Abteilungsdenken dominiert

54 %

finden ein Marketing vor, das am Kunden vorbeigeht

Diversifizieren statt Klumpenrisiko



Raumfahrt



Robotik



Verteidigung



Bahnindustrie



Medizintechnik



Sonderfahrzeuge



87 % halten stärkere Internationalisierung für erwägenswert.
„Made in Germany“ ist in Asien weiter gefragt – die Kulturhürde ist mit der richtigen Expertise überwindbar.

Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27

Demografie managen wie eine Restrukturierung

90 %

sehen eine Überalterung der Belegschaften im Mittelstand – für 46 % ein sehr ernstes Problem.

Der Fachkräftemangel beginnt erst jetzt.



Wissen sichern

Übergabestrategie statt Know-how in Rente schicken; Aktivrente und Generation Ü60 aktiv nutzen



Skills over Degrees

Tatsächliches Leistungsvermögen zählt, nicht der formale Abschluss



Für KI qualifizieren

Upskilling vor dem Rollout – KI muss so selbstverständlich werden wie das Smartphone



Nachwuchs gewinnen

Gen-Z-gerechte Ansprache, Social Media, assistierte Ausbildung und Hochschulkooperationen



Nicht als Erste entlassen oder nicht mehr Einstellen

Ältere, gute Fachkräfte sollten nicht als Erste entlassen, sondern bei Bedarf gezielt gehalten werden. Ein Grund für die Kündigung älterer Arbeitnehmer (in CH ab 50) ist die obligatorisch steigenden Einzahlungen in die Pensionskasse.

Abhilfe: Neue Gesetzgebung, bei der die Beiträge nur moderat steigen, sodass dies kein Argument mehr ist.

Früh handeln – und nicht nur sparen

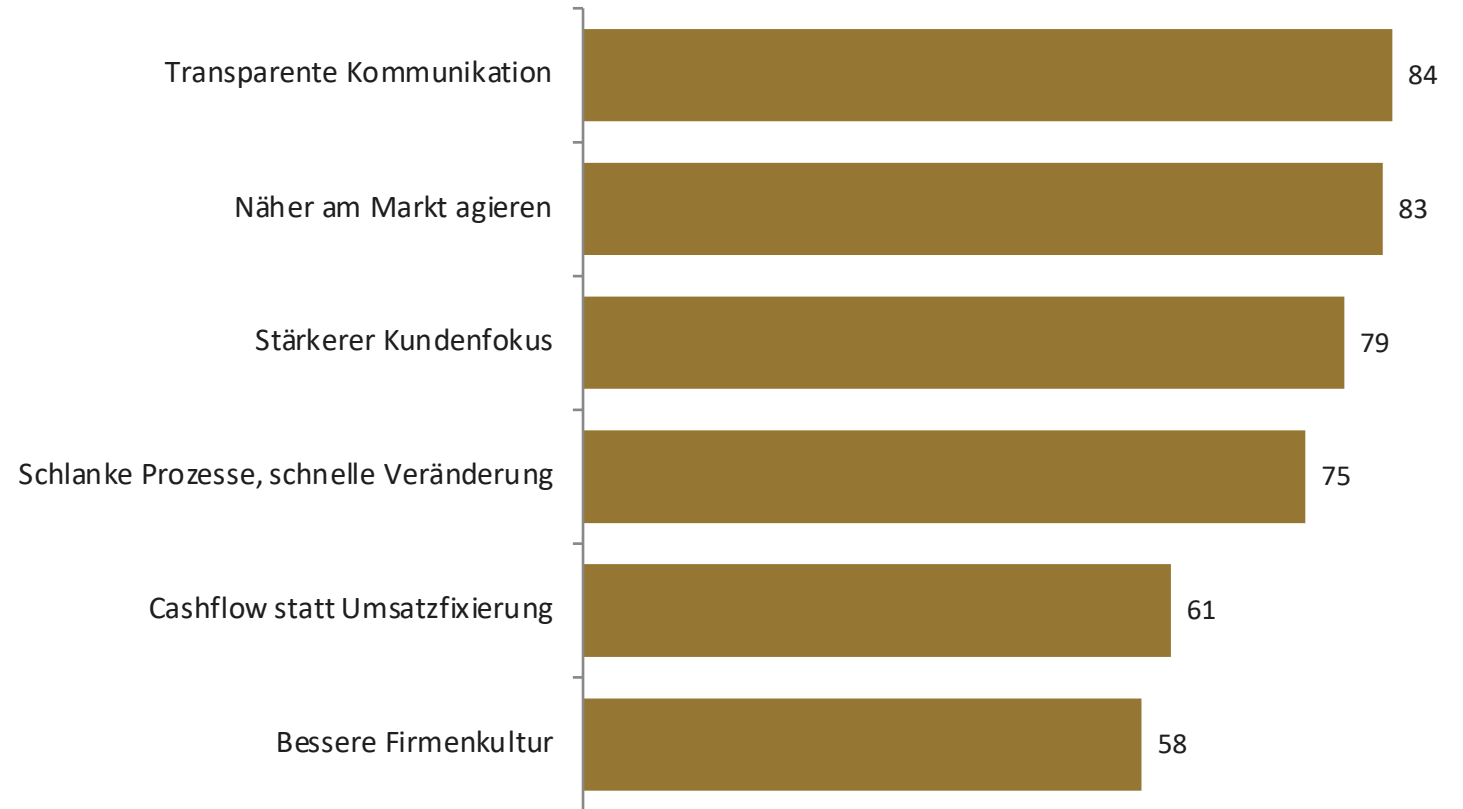
86 %

nennen zu spätes Handeln als häufigsten Grund für gescheiterte Turnarounds.

„Mit Sparen allein gibt es für keine Firma eine Zukunft.“

Wer in der Krise nur Kosten senkt, verpasst die Investitionen in die eigene Fitness.

Learnings nach erfolgreichem Turnaround (in %)



Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27; Mehrfachnennungen möglich

FAZIT

Weg vom Verwalten – zurück zum Gestalten

1

Die Diagnose ist ernst

Bürokratie, Kosten und Abwanderung belasten den Standort strukturell – nicht nur konjunkturell.

2

Selbst trainieren

Nicht auf die Politik warten: interne Bürokratie, Prozesse und Kundenfokus liegen in eigener Hand.

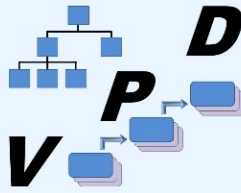
3

Jetzt investieren

Automatisierung und Menschen gemeinsam fit machen – bevor die Krise den Takt vorgibt.

Jane Enny van Lambalgen

Planet Industrial Excellence · planetie.ch



- 25 Jahre operative Führung – vom Produktionsleiter bis zum COO
- Ich löse betriebliche Probleme und Prozessverluste

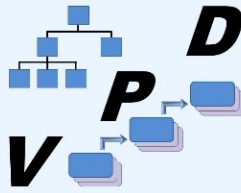


Erkenntnis:

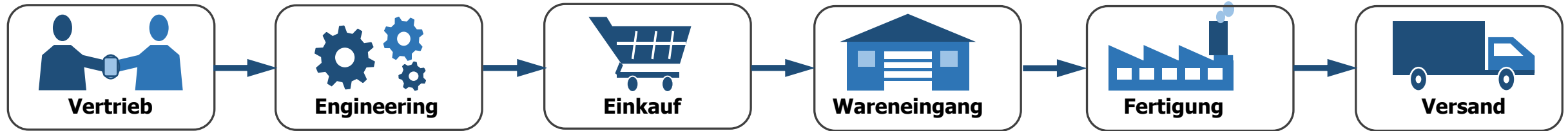
“Viele Unternehmen ersticken in Blindleistung, weil sie ihre betrieblichen Prozesse nicht im Griff haben“

Prozesse sind doch easy

Verbesserung von
P
rozesen und
D
atenstrukturen

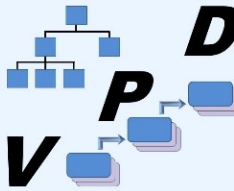


„links Auftragseingang – rechts Produkt raus“

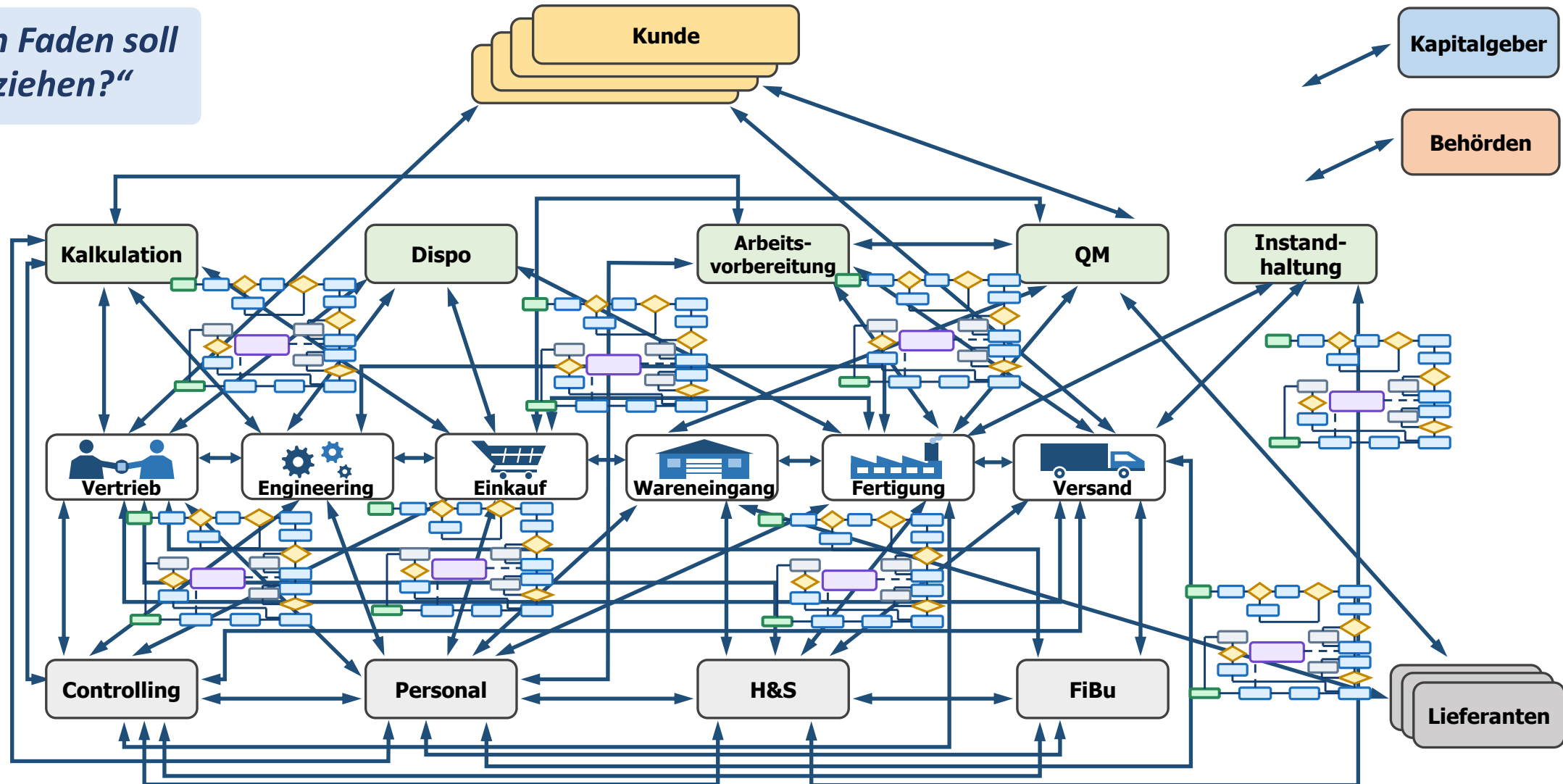


Easy? Unternehmensprozesse sind wie ein riesiges Knäuel

Verbesserung von
Prozessen und
Datenstrukturen



„An welchem Faden soll man nun ziehen?“



Kunde fragt: Unterschied zwischen Produkt A und B?

Vertrieb antwortet prompt:

Produkt A, Premium:

- Top Oberfläche
- Samtweich
- Keine Reflexionen

Produkt B, Exklusiv:

- Lacklaminat
- Versiegelt
- Günstiger

Produkt A, Premium:

- Top Oberfläche
- Samtweich
- Keine Reflexionen

Produkt B, Exklusiv:

- Lacklaminat
- Versiegelt
- Günstiger



Produkt A, Premium:

- Top Oberfläche
- **Samtweich**
- Keine Reflexionen

Produkt B, Exklusiv:

- **Lacklaminat**
- Versiegelt
- Günstiger

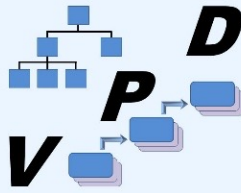
	Produkt A	Produkt B
Werkstoff:	??	Lacklaminat
Haptik:	Samtweich	??
Oberfläche:	??	Versiegelt
Reflexionen:	Keine	??
Preis:	Höher	Geringer



Schnellschüsse haben einen Bettnässer-Effekt

„Am Anfang wohligh warm, hinterher nasskalt und stinkig“

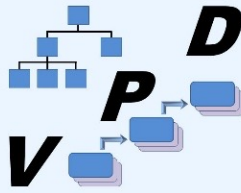
Verbesserung von
Prozessen und
Datenstrukturen



***„Schnellschüsse und unstrukturierte Arbeitsweise
kosten der deutschen Industrie Milliarden“***

- Kalkulationsfehler -> Kosten
- Planungsfehler -> Liquiditätsprobleme
- Farbe falsch spezifiziert -> Umlackierung vor Auslieferung

„Prozessdenken ist eine Führungsaufgabe“



Ausgangslage:

- 300 MA, 40 Mio. €/a
- Holprige ERP-Einführung “Schnellschuss”:
- Schlechte Liefertreue, hohe Kosten

Umgesetzt:

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

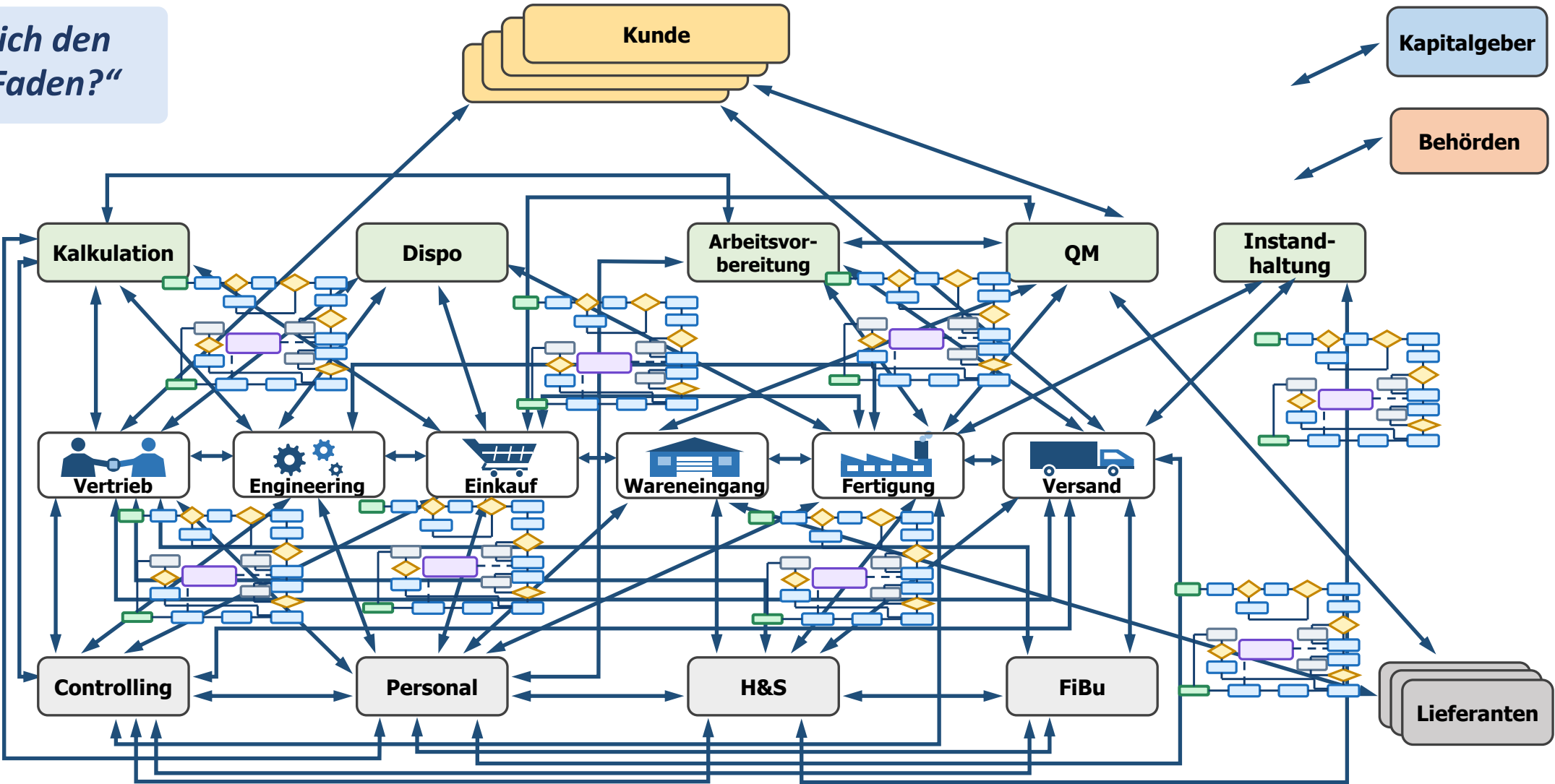
Ergebnis:

- Liefertreue 55 % -> 93 %
- Planübererfüllung über 3 Jahre

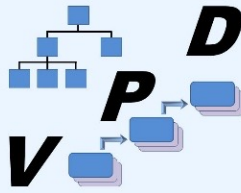
Überraschung: Nur noch 1 statt 3 Controller erforderlich.
Erkenntnis: Mehr Potenzial in den Prozessen als gedacht.

An welchem Faden im Prozess-Knäuel soll man ziehen?

„Wie finde ich den richtigen Faden?“



Wie finde ich den richtigen Faden?



Es gibt schlaue „Tools“ zu Prozessverbesserungen

- Kaizen
- DMAIC-Zyklus
- 8D-Reports, ...



Aber eine Eigenschaft fehlt

Zur Auflösung des Rätsels ein Beispiel aus Maschinenbau:

- Problem: Monteure beklagten nicht gekennzeichnete Bauteile
- Lösung: Etiketten auf Verpackung gedruckt – perfekt!

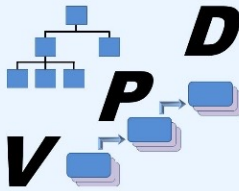


- Aber: Monteure beschwerten sich weiterhin!
- Intern: Unklare Ursache, „Ausnahmefall ...“
- Grund?



Was sollten Manager tun?

Verbesserung von
Prozessen und
Datenstrukturen



„Einfach mal nachschauen“

„Manager müssen viel näher an der Betriebsrealität dran sein“

PRESSECLUB MÜNCHEN · 20. OKTOBER 2026

Baustelle Deutschland

Warum die Baukrise ein Weckruf für das ganze Land ist –
und wie wir wieder fit werden

Klaus-Peter Stöppler

Board Advisor | Executive Interim Manager
Top Interim Manager 2025 und 2026



Früher ein Auslöser, heute sechs zugleich: Die Baukrise ist eine Systemkrise

Frühere Baukrisen – je ein dominanter Auslöser

1973/79	Ölkrisen
frühe 1980er	Rezession, Industriebau
1995-2005	Ende des Einheitsbooms: –40 % Arbeitsplätze
2008/09	Finanzkrise, 2010 erholt

Bauvolumen seit 2021 fünf Jahre in Folge gesunken
Entspricht rund –15 % gegenüber 2020

Seit 2022 – sechs Belastungen gleichzeitig

+30-70 %

Baukosten

bis –40 %

Neubaugenehmigungen durch
hohe Zinsen

Regelwut

Bau: einer der am stärksten
regulierten Märkte Europas

200.000+

fehlende Fachkräfte
(+ Babyboomer-Rente)

Investitionskrise

„Wer Beschäftigte entlässt, baut
nicht.“

Politik

Bau-Turbo verpufft,
Sondervermögen versickert

Der Bau zeigt die Schwächen Deutschlands wie unter einem Brennglas

Symptom am Bau	Umfrage unter 550 Interim Managern	Wert
Bauämter als Flaschenhals, kaum digital	fordern Digitalisierung der Verwaltung – Priorität Nr. 1	79 %
Regelwut, Bau-Turbo ohne Wirkung	sehen keinerlei Fortschritt beim Bürokratieabbau	81 %
Überkomplexes Baurecht	fordern eine Reform des Baurechts	50 %
Fachkräftemangel am Bau	bewerten die Lage am Arbeitsmarkt negativ	87 %
Branche in der Abwärtsspirale	geben dem Standort Deutschland die Note 4, 5 oder 6	67 %

Unternehmensinsolvenzen im 1. Halbjahr 2026: 12.812 Fälle – höchster Stand seit 2013

Quelle: United Interim Wirtschaftsreport 2026/27 in Firmen-Fitness, S. 47–55

Die Bauwirtschaft darf nicht die nächste Autoindustrie werden

Arbeitsplätze, die auf dem Spiel stehen

Bau



2,6 Mio.

Automobil



1,2 Mio.

Die Autobranche baut bis 2030 bereits rund 100.000 Stellen ab.

Gleiche Muster

- Innovationen verschlafen
- Produktivität sinkt
- Wankelmütige Politik
- Hoffnung auf Hilfe von außen

Nicht mehr Staat, sondern besserer Staat: Die Bremsen lösen

Bauämter digitalisieren	Genehmigungen digital, mit verbindlichen Fristen und ohne Doppelprüfungen
Baukosten senken	Weniger überzogene Standards, Typisierung, Gebäudetyp E, serielles Bauen
Flächen und Bestand nutzen	Schnellere Bebauungspläne, Aufstockung, Umnutzung leerer Büros
Verlässlich fördern	Mehrjährige Programme statt Stop-and-go; Sondervermögen für Investitionen
Vorhandenes stärken	Rund 790 kommunale Gesellschaften ausstatten statt neuer Bundesgesellschaft
Fachkräfte sichern	Schnellere Zuwanderung, bessere Ausbildungsanreize

Vorbilder:
Bayern und Baden-Württemberg

6-12 → 2-5

Monate Bearbeitungszeit, wo digital beantragt wird (Einzelfälle)

200 von 209

Baurechtsbehörden am „Virtuellen Bauamt“

Die Politik wird die Wirtschaft nicht retten: Zupacken statt warten

-25 %

Arbeitsproduktivität am Bau in 25 Jahren

< 20 %

der Bau- und Ausbaubetriebe nutzen BIM

20-25 %

nutzen KI – in den USA fast 40 %

Fitnessprogramm für Bauunternehmen

- 1 Früher handeln**
86 % nennen die zu späte Erkenntnis der Lage als Krisenursache
- 2 Transparent steuern**
Liquidität, Deckungsbeitrag und Nachträge je Baustelle wöchentlich
- 3 Gezielt digitalisieren**
BIM, digitale Baustelle, KI in Kalkulation und Nachträgen
- 4 Industrialisieren**
Vorfertigung, serielles Bauen, 3D-Betondruck, Automatisierung
- 5 Kunden gewinnen**
Daten auswerten, schneller und klarer anbieten
- 6 Führen**
Erfahrung, zügiges Handeln, klare Kommunikation

Drei Hebel, ein Ziel: Produktivität statt Personalersatz

Digitalisierung

Transparenz in Echtzeit

- Digitale Baustelle: Bautagebuch, Mängel, Fotos mobil
- Integriertes Projektcontrolling: Kosten, Termine, Nachträge
- BIM und digitale Zwillinge über den Lebenszyklus

Künstliche Intelligenz

Der größte Hebel liegt im Büro

- Dokumente sortieren, zusammenfassen, zuordnen
- Reporting und Entscheidungsvorlagen
- Nachtrags- und Claim-Management: Fristen und Belege sichern

Automatisierung

Industrialisierung der Baustelle

- Vorfertigung, modulares und serielles Bauen
- Robotik, 3D-Betondruck, digitale Mengenermittlung
- Automatisierte Dokumentation und Prüfung

Die richtige Reihenfolge

1 Datenbasis schaffen › 2 Prozesse standardisieren › 3 Digital steuern › 4 KI und Automatisierung skalieren

Deutschland kann es - direkt vor unserer Haustür

DRESDEN

Silicon Saxony

- Europas größter Halbleiterstandort – etwa jeder dritte europäische Chip
- Investitionen im zweistelligen Milliardenbereich
- Klarer Zweck, frühe Entscheidungen, Finanzierung von Anfang an gesichert

MÜNCHEN

BMW Group Werk München

- 650 Mio. Euro, vier neue Gebäude – ab 2027 reines Elektroautowerk
- Neubau auf einem Drittel der Fläche bei laufender Produktion (bis 1.000 Autos täglich)
- Karosseriebau mit virtuellem Zwilling geplant und umgesetzt

36 %

der Interim Manager erwarten bis 2030 die Schulnote 2 für den Standort Deutschland

„Firmen-Fitness beginnt nicht in Berlin, sondern in jedem einzelnen Betrieb.“

Klaus-Peter Stöppler

vom Handwerker zum Board Advisor

*„Strategie ist kein Konzept,
sondern ein Auftrag zur Umsetzung.“*

Maurer
Maurermeister



Dipl. Bauingenieur
Baubetriebswirt



Geschäftsführer
CxO



Board Advisor
Interim Manager

35+

Jahre in Bauwirtschaft, Immobilien,
Energie und Industrie

15+

Jahre auf Executive- und
Geschäftsführungsebene

2025 | 2026

Top Interim Manager
(Diplomatic Council | United Interim)

Branchen

- Bau, Immobilien, Energie, Industrie

Schwerpunkte

- Restrukturierung, Turnaround
- Digitalisierung, BIM, KI
- Governance, Beirat, Aufsichtsrat

Mitautor

- Firmen-Fitness (2026)
- Turnaround-Management (2026)
- Wirtschaftswende jetzt! (2025)
- KI als Business-Booster (2024)

Zertifikat „Qualifizierter Aufsichtsrat“ der Deutschen Börse AG

k.stoepler@bau-interim.com | www.bau-interim.com

Quelle: Autorenprofil in Firmen-Fitness, S. 231–232

PRESSECLUB MÜNCHEN · 20. OKTOBER 2026

Fragen & Antworten

Wir freuen uns auf Ihre Fragen.

DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

Dr. Harald Schönfeld

Eckhart Hilgenstock

Jane Enny van Lambalgen

Dr. Andreas Vieweg

Klaus-Peter Stöppler

Ulvi Aydin

Friedhelm Best

Jan Beutnagel

Ulf Camehn

Christian Florschütz

Christian Jung

Dr. Sven Mues

Ulrich Schmidt

Roland Streibich

Paul Stricker