

Ergebnisse der Benchmark-Studie Restrukturierungen 2026

DGFP // Netzwerktreffen.digital am 12.01.2025

Eine Kooperation von



DGFP



Wir freuen uns, Ihnen die Ergebnisse der Benchmark-Studie Restrukturierungen zu präsentieren



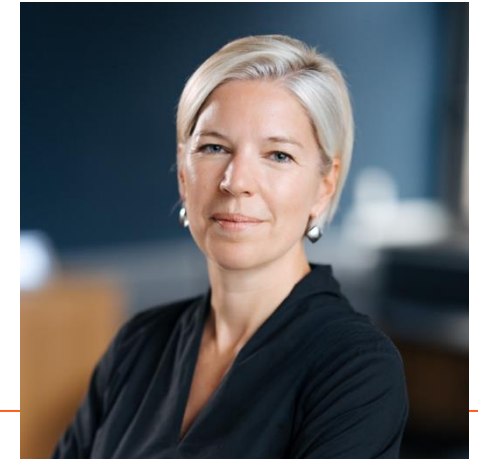
Kai Helfritz

Leiter Mitgliedermanagement &
Kooperationen



Jens Jahn

Managing Director and Partner



Dr. Sabrina Zeplin

Geschäftsführerin



Ausgangslage: umfassende Transformations- und Restrukturierungs prozesse

Der Druck in der deutschen Wirtschaft hält an. Gerade jetzt, in einer Phase umfassender Transformations- und Restrukturierungsprozesse quer durch nahezu alle Branchen, stehen Unternehmen vor der Aufgabe, Trennungsprozesse professionell, fair und zugleich wirksam und zügig umzusetzen. Oft geschieht dies unter hohem finanziellem und zeitlichem Druck und mit wenig belastbaren Vergleichswerten. Gleichzeitig wird über dieses sensible Thema in der Praxis noch immer ungern offen gesprochen. Es mangelt an validen Erkenntnissen darüber, welche Vorgehensweisen sich wirklich bewähren und welche Faktoren den Erfolg beeinflussen.

Um genau das zu ändern, haben die Restart Career GmbH, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und die Boston Consulting Group (BCG) die Benchmark-Studie Restrukturierungen 2026 initiiert. Ihr Ziel: Erfolgsfaktoren sichtbar machen, Best-Practices herausarbeiten und Unternehmen konkrete Orientierung für zukünftige Restrukturierungsvorhaben bieten.

Die Umfrage wurde anonym durchgeführt; alle Daten wurden vertraulich behandelt und ausschließlich in anonymisierter Form ausgewertet.

Herausforderung in Restrukturierungen – wenig belastbare HR Benchmarks



Fehlende verlässliche Benchmarks: Große Spannbreite bei Dauer, Prozessqualität und Abfindungsfaktoren erschwert häufig fundierte Empfehlungen



Unklare Wirksamkeit von Maßnahmen: Wenig Evidenz, welche Hebel wie Kommunikation, Führung oder Freiwilligenprogramme tatsächlich wirken



Unsicherheit im Management: Auswirkungen auf Kultur, Vertrauen, Motivation und Arbeitgebermarke werden unterschiedlich eingeschätzt – geringe Datenbasis



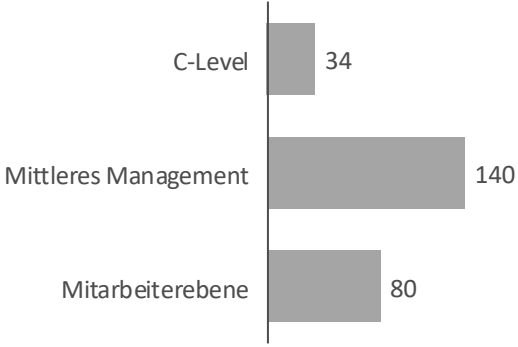
Starke Varianz im Vorgehen: Ähnliche Ausgangslagen führen zu sehr unterschiedlichen Ansätzen – mangels Vergleichbarkeit oder Best Practices



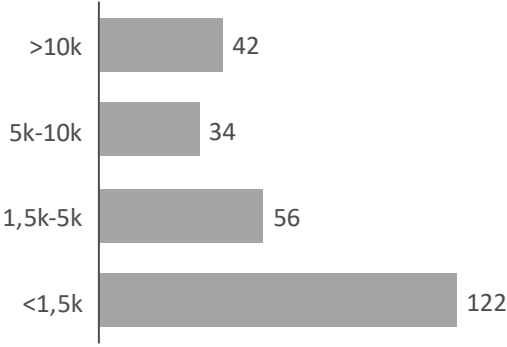
Die gemeinsame Studie wurde initiiert, um eine belastbare Datengrundlage zu schaffen, wirksame Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Orientierung durch klare Benchmarks zu ermöglichen

Wir haben 254 Firmen zu Restrukturierungen befragt

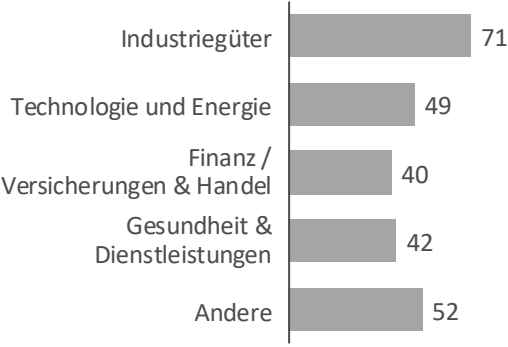
Position



Firmengröße (# Mitarbeiter)

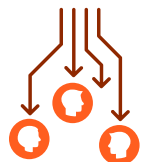


Industrien



STUDIENDIMENSIONEN

TRENDS ZUM STELLENABBAU



ROLLE DER HR FUNKTION



MAßNAHMEN & HR INSTRUMENTE



FREIWILLIGENPROGRAMME



ABFINDUNGEN



BEWERTUNG DES STELLENABBAUS



STUDIE

FRAGEBOGEN

27 Fragen zu Restrukturierungen

ZIELGRUPPE

Unternehmen aus Deutschland

ANTWORTEN

254 Unternehmen nahmen an der Befragung teil

BEFRAGUNGSZEITRAUM

Sept. bis Nov. 2025

Fazit: Sechs zentrale Erkenntnisse

1

Charakter der Restrukturierungen:
Transformation und Personalabbau finden parallel statt

77 % der Unternehmen stellen während Restrukturierungen parallel neue Profile ein – Restrukturierungen dienen damit auch der strategischen Transformation

2

Kosten- und Strukturthemen sind Haupttreiber: Automatisierung, KI oder Finanzen weniger

Nur 11 % nennen Automatisierung oder KI als direkten Auslöser einer Restrukturierung, 12% einen Finanzierungsengpass; Kosten- und Strukturthemen bleiben die Haupttreiber von Restrukturierungen

3

Erfolgsfaktor:
Klares, stringentes Leadership entscheidend

Klare Führung, konsequente Entscheidungen und transparente Kommunikation schaffen Vertrauen, Orientierung und erhöhen die Umsetzungszufriedenheit

4

Rolle des HR-Managements:
Operativ stark, weniger strategisch

HR agiert überwiegend operativ intensiv eingebunden, weniger strategisch – wo HR Verantwortung in der Umsetzung übernimmt, gelingt die Umsetzung häufig schneller

5

Abfindungsfaktoren: Branche und Größe geben den Faktor vor

Unternehmen bieten eine große Bandbreite an Abfindungsfaktoren zwischen 0,5 und 2,0 – dabei zeichnen sich deutliche Muster nach Branche und Unternehmensgröße ab

6

Unterstützungsangebote:
Unternehmen übernehmen Verantwortung

Über die Hälfte bietet Möglichkeiten für interne Versetzungen und/oder Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung an, knapp ein Viertel unterstützt sogar bei der Qualifizierung



Zielsetzung: Transformation statt reiner Personalabbau

77 % der Unternehmen stellen während Restrukturierungen parallel neue Profile ein – Restrukturierungen dienen damit zunehmend der strategischen Transformation



77%

aller Unternehmen, die eine Restrukturierung durchlaufen haben, haben gleichzeitig neue Stellen besetzt

Zentrale Erkenntnisse

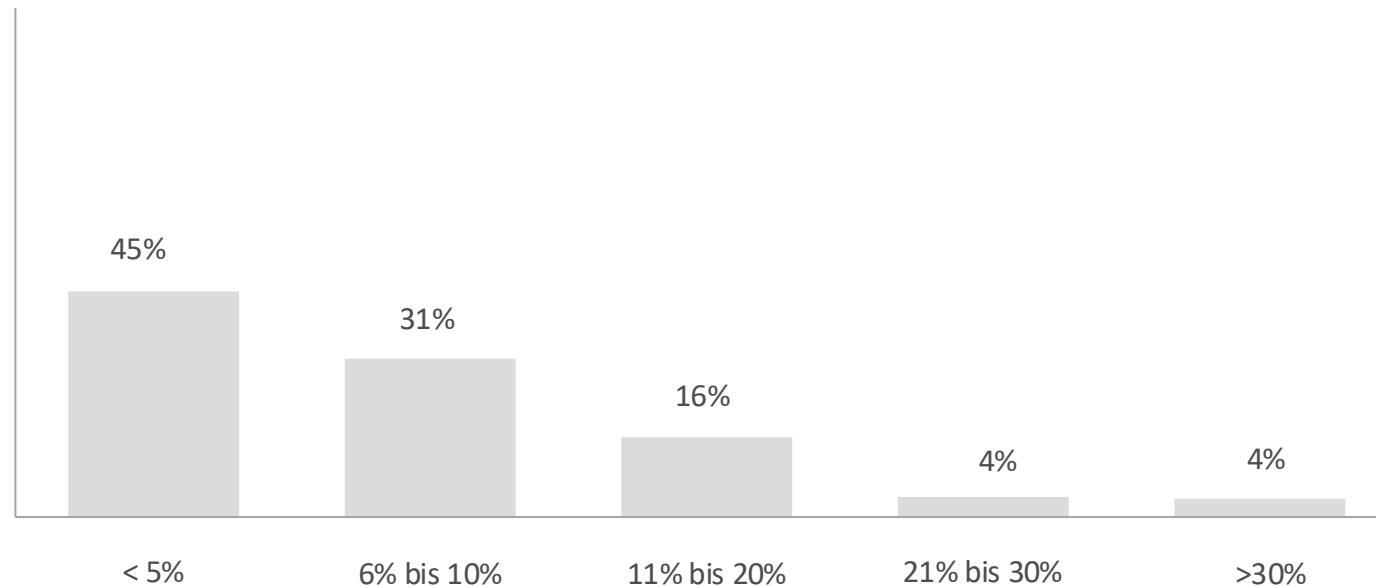
77 % der Unternehmen stellen während der Restrukturierung **parallel neue Profile ein** – ein klarer Hinweis auf **Transformation statt Abbau**

Parallele Neueinstellungen haben nur einen geringen Einfluss auf die **Zufriedenheit mit der Umsetzung**

Restrukturierungen dienen zunehmend der **strategischen Neuausrichtung** statt der **reinen Kostenreduktion**

Stellenabbau: Nur in wenigen Fällen sehr tiefe Einschnitte

Bei den meisten Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, wurden weniger als 10% der Stellen abgebaut



Zentrale Erkenntnisse

Nur ein Viertel der befragten Unternehmen hat mehr als 10% der Stellen abgebaut

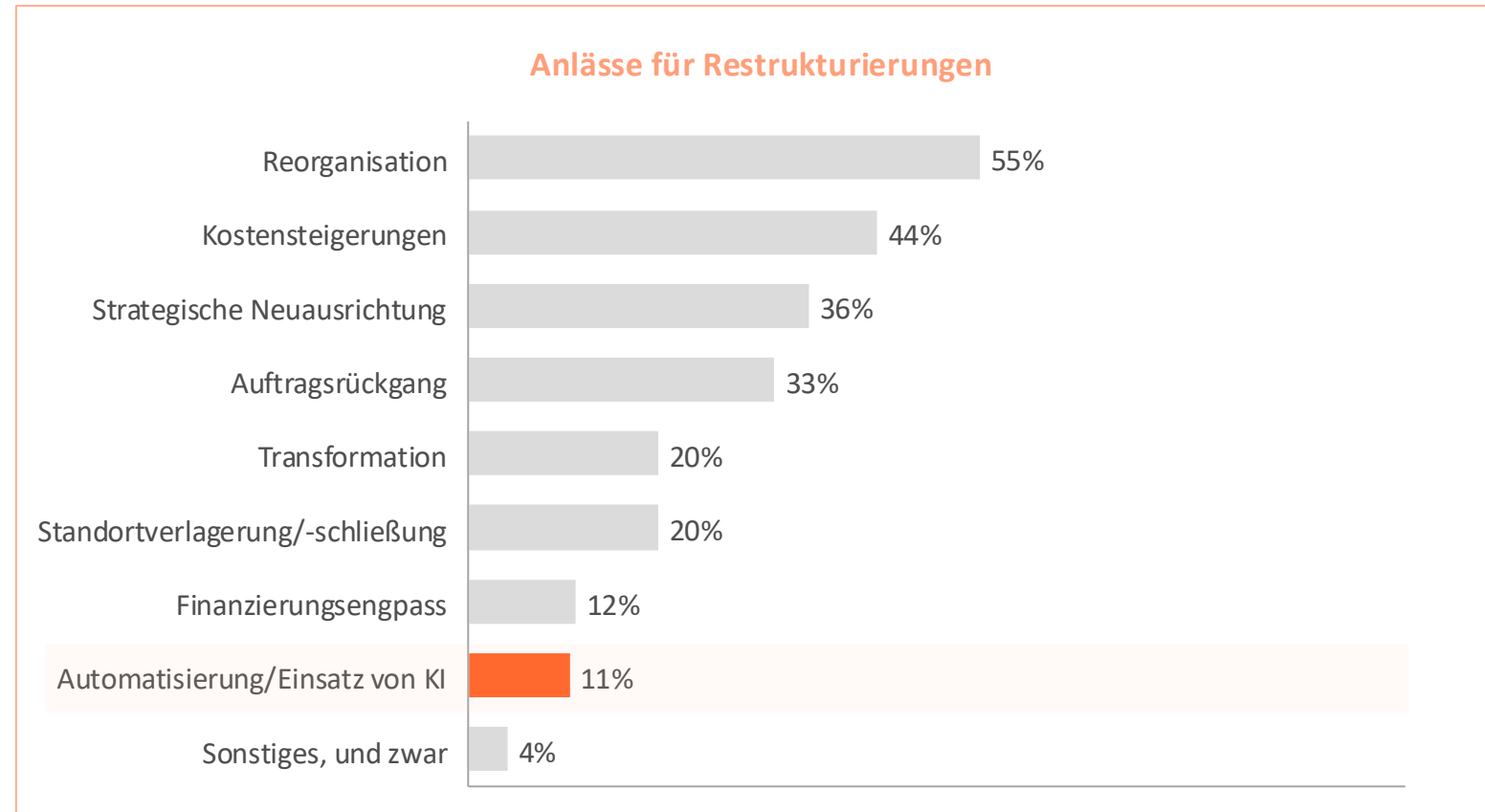
Den stärksten Abbau gab es bei **Führungskräften (17,4%)** und **Dienstleistungs-/Servicepersonal (18,8%)**

Gewerbliche Mitarbeitende in Produktion (13,7%) und Logistik (12,0%) waren ebenfalls häufig unter den Betroffenen.

IT- und Technik-Spezialisten waren mit 8,7% eher weniger betroffen.

Kosten- und Strukturthemen sind Haupttreiber von Restrukturierungen

Nur 11 % nennen Automatisierung oder KI als direkten Auslöser; Unternehmen reagieren überwiegend mit Re- und Upskilling statt Abbau



Zentrale Erkenntnisse

Kosten- und Strukturthemen bleiben die Haupttreiber von Restrukturierungen

Auslöser einer Restrukturierung sind einerseits strategische Aspekte wie eine Neuausrichtung (36%) Reorganisation (55%) oder Transformation (20%) und andererseits Marktveränderungen wie Kostensteigerungen (44%) oder Auftragsrückgang (33%).

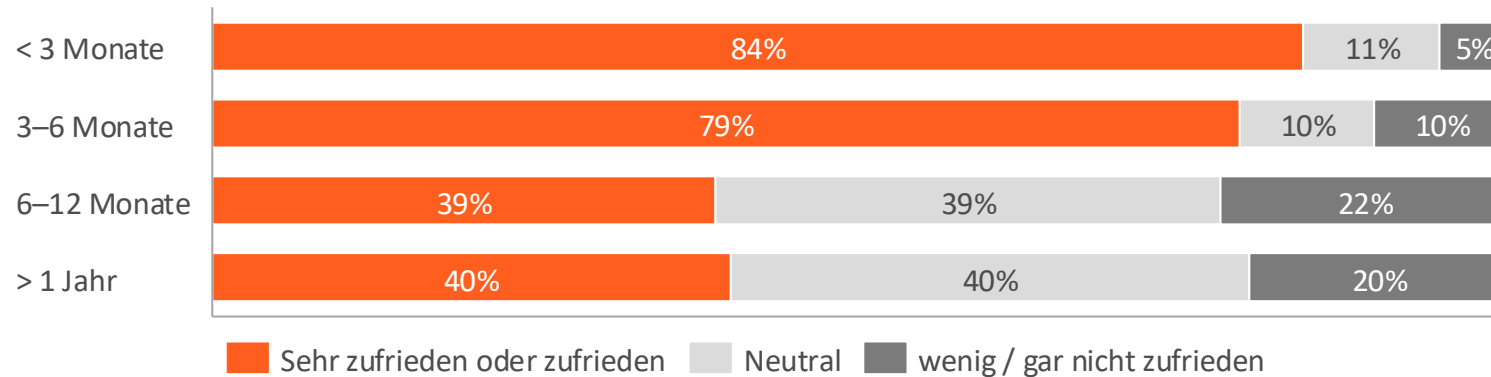
Erstaunlich ist, dass nur 11 % der Unternehmen Automatisierung oder KI als direkten Anlass für Restrukturierungen nennen.

Ebenso sehen nur 12% der Unternehmen einen Finanzierungsengpass als Auslöser der Restrukturierung.

Erfolgsfaktor: Klares, stringentes Leadership entscheidend

Klare Führung, konsequente Entscheidungen und transparente Kommunikation schaffen Vertrauen, Orientierung und erhöhen die Umsetzungszufriedenheit

Zufriedenheit nach Umsetzungsdauer



Zitate zum Thema Kommunikation

“

Geschwindigkeit & Klarheit sind zentral, in Verhandlung, Prozess und Austritt

Hohe Aufmerksamkeit des Top Managements sind zentral für die stringente Umsetzung

Die frühzeitige Information der MA über die Veränderung war ein klarer Erfolgsfaktor

”

Zentrale Erkenntnisse

Klare und **konsequente Führung** ist der entscheidende Erfolgsfaktor in Restrukturierungen – sie schafft **Orientierung, Vertrauen und Stabilität** in unsicheren Phasen

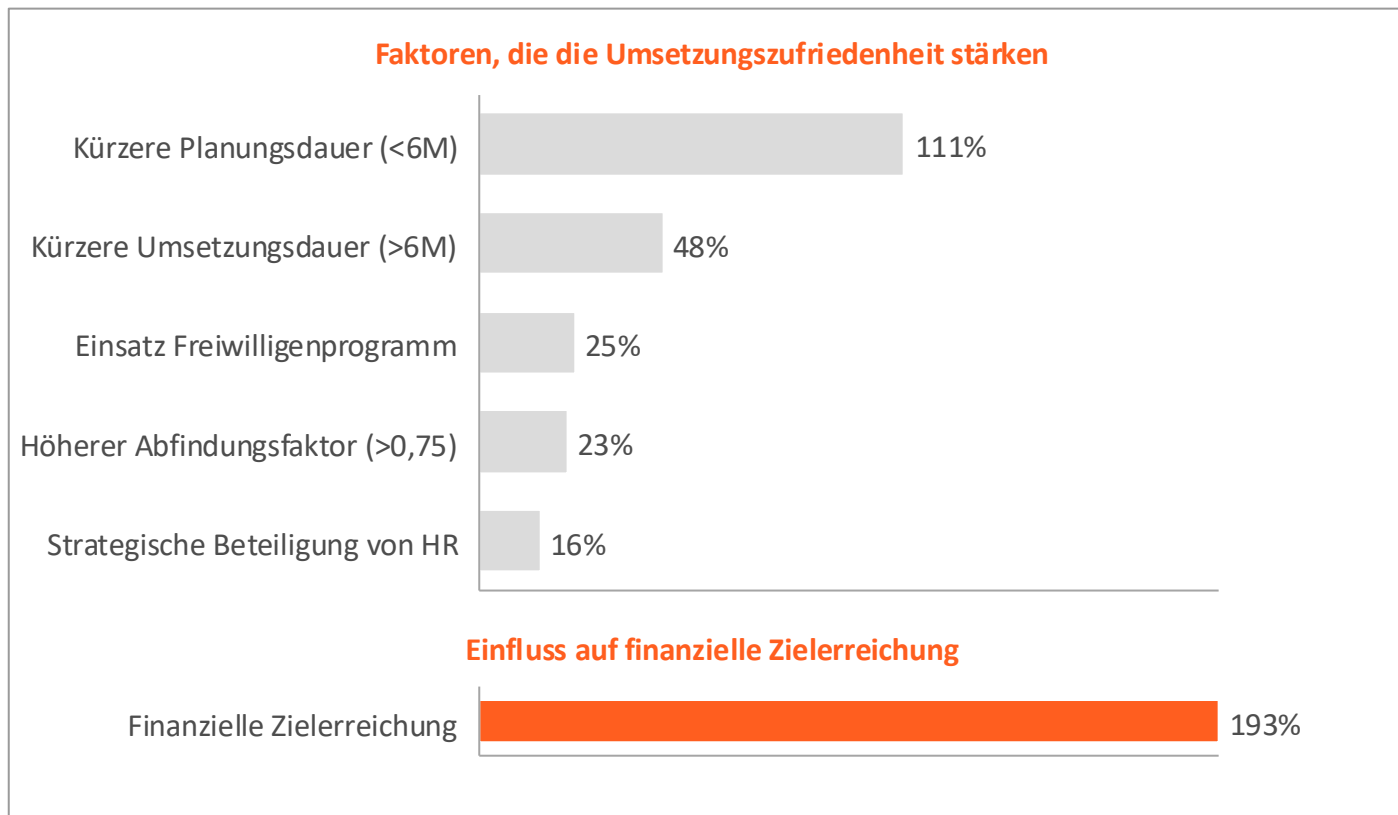
Kürzere, **stringente Phasen** führen zu **höherer Zufriedenheit** und einer deutlich besseren Umsetzung

Frühzeitige, **sichtbare Leadership-Präsenz** und **einheitliche Kommunikation** stärken Akzeptanz und Motivation im Veränderungsprozess

Faire wertschätzende Umsetzung erhöht die Zufriedenheit

Zufriedenheitstreiber: Klare Prozesse, Tempo, Fairness

Umsetzungszufriedenheit entsteht durch klare Strukturen, Tempo und faire Gestaltung – und erhöht die Wahrscheinlichkeit finanzieller Zielerreichung



Zentrale Erkenntnisse

Kürzere Planungs- und Umsetzungsphasen führen zu deutlich höherer Zufriedenheit mit **+111 %** bei Planungsphasen und **+48 %** bei Umsetzungsphasen unter 6 Monaten

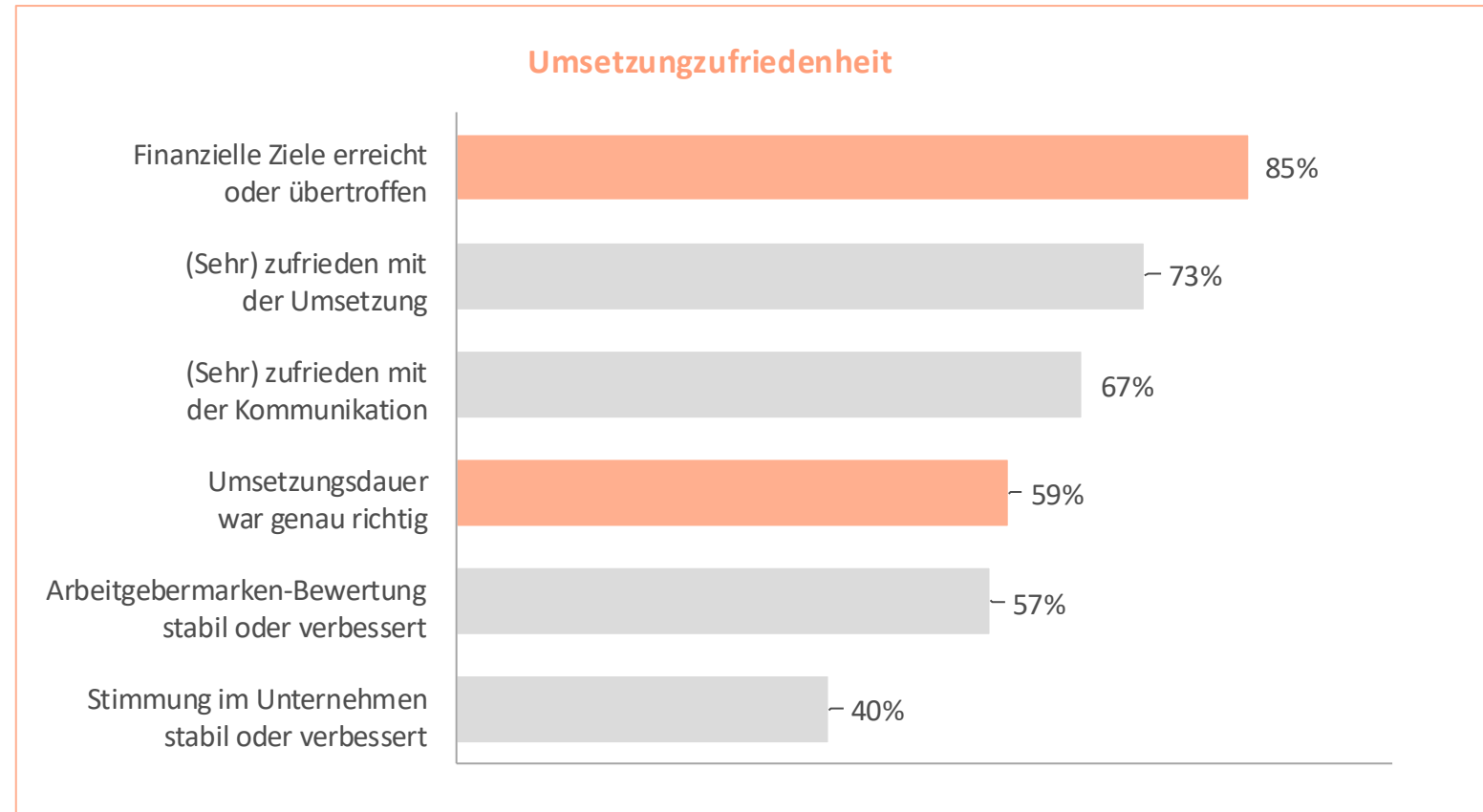
Faire, transparente Maßnahmen wirken positiv: **Freiwilligenprogramme (+25 %)** und **höhere Abfindungsfaktoren (+23 %)** und erhöhen die Zufriedenheit messbar

Ist HR strategisch eingebunden, steigt die Zufriedenheit um **16%**

Unternehmen mit hoher Umsetzungszufriedenheit erreichen **finanzielle Ziele** deutlich öfter (**+193 % PP**)

Finanzieller Erfolg auf Kosten weicher Faktoren

85% haben ihre finanziellen Ziele erreicht, Arbeitgebermarke und Unternehmenskultur haben in der Mehrzahl der Fälle gelitten



Zentrale Erkenntnisse

Kurzfristige finanzielle Einsparziele wurden in den meisten Fällen erreicht

Die Kommunikation wird selbstkritisch von einem Drittel als weniger gelungen empfunden. Nur die Hälfte bewertet die Umsetzungsdauer als richtig, 27% wurden als zu lang und 17% als zu kurz bewertet.

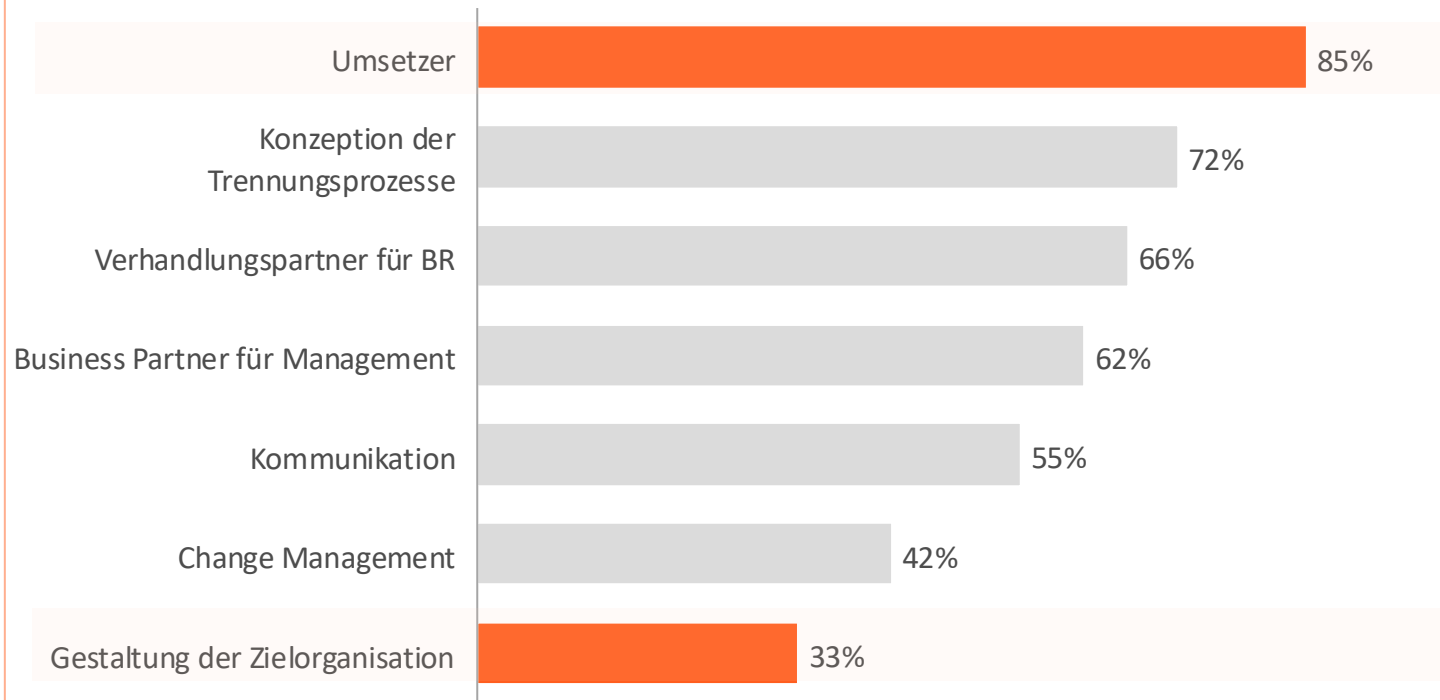
Die Bewertung des Unternehmens auf Arbeitgeberbewertungsportalen (Kununu, Glassdoor) hat sich in vielen Fällen verschlechtert, hat sich aber bei rund einem Drittel wieder erholt.

Für die Unternehmenskultur war die Restrukturierung in den meisten Fällen eine deutliche Zäsur, bei 20% hat sich die Stimmung auch nach einiger Zeit nicht wieder erholt

Rolle von HR: Operativ stark, strategisch unterrepräsentiert

HR agiert überwiegend operativ und ist seltener strategisch eingebunden – wo HR Verantwortung in der Umsetzung übernimmt, gelingt die Umsetzung meist schneller

Rolle des HR Managements im Restrukturierungsprozess



Zentrale Erkenntnisse

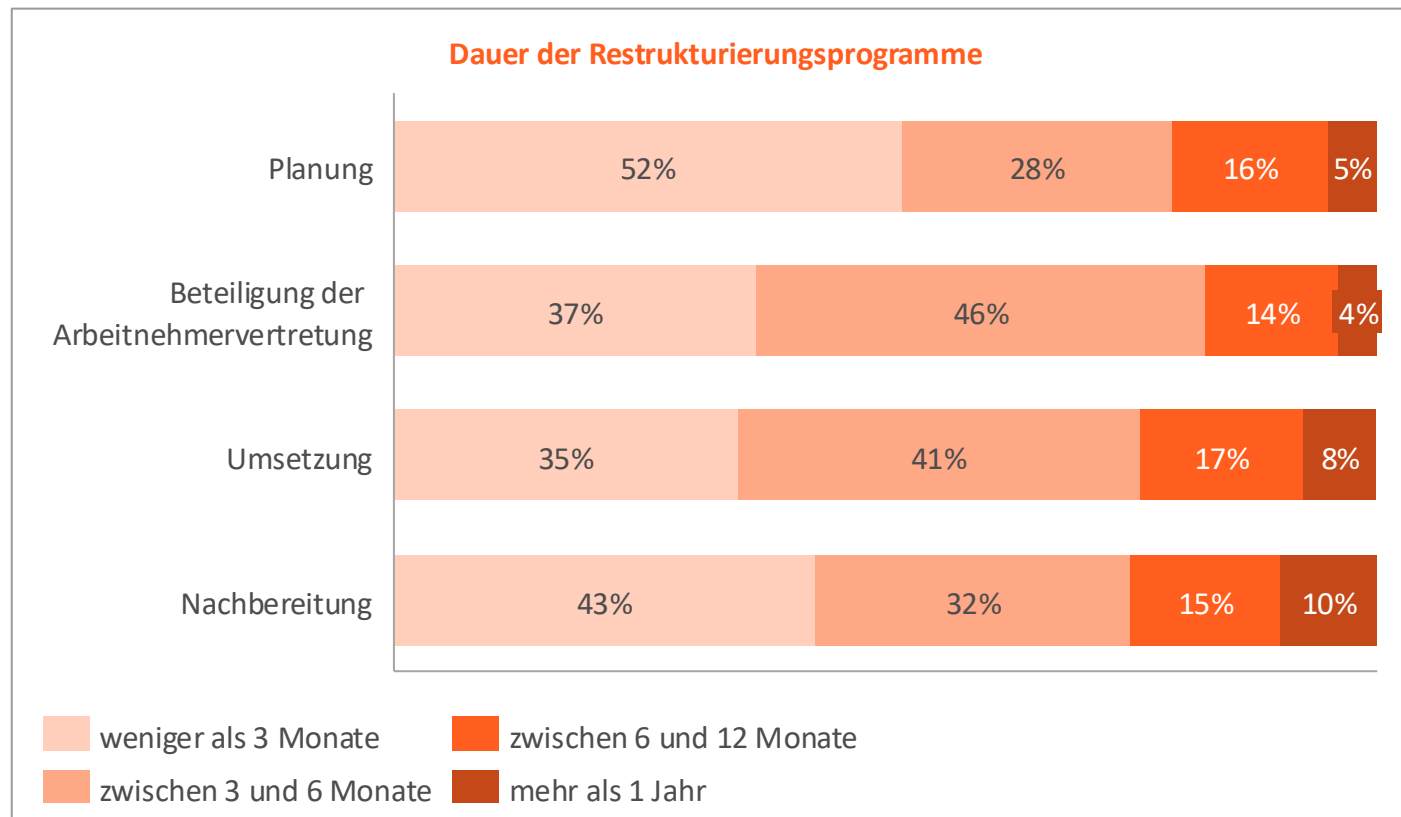
HR übernimmt vor allem **operative Verantwortung** im Restrukturierungsprozess – strategische Steuerung bleibt meist beim Management

Frühe HR-Einbindung fördert schnellere und reibungslosere Umsetzung

Rolle als Business Partner ist etabliert, aber das **Potenzial zur strategischen Gestaltung** der Zielorganisation wird noch selten genutzt

Dauer: Planung meist kürzer, Umsetzung oft am längsten

Restrukturierungen werden häufig in wenigen Monaten geplant, während die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und Umsetzung oft länger dauern



Zentrale Erkenntnisse

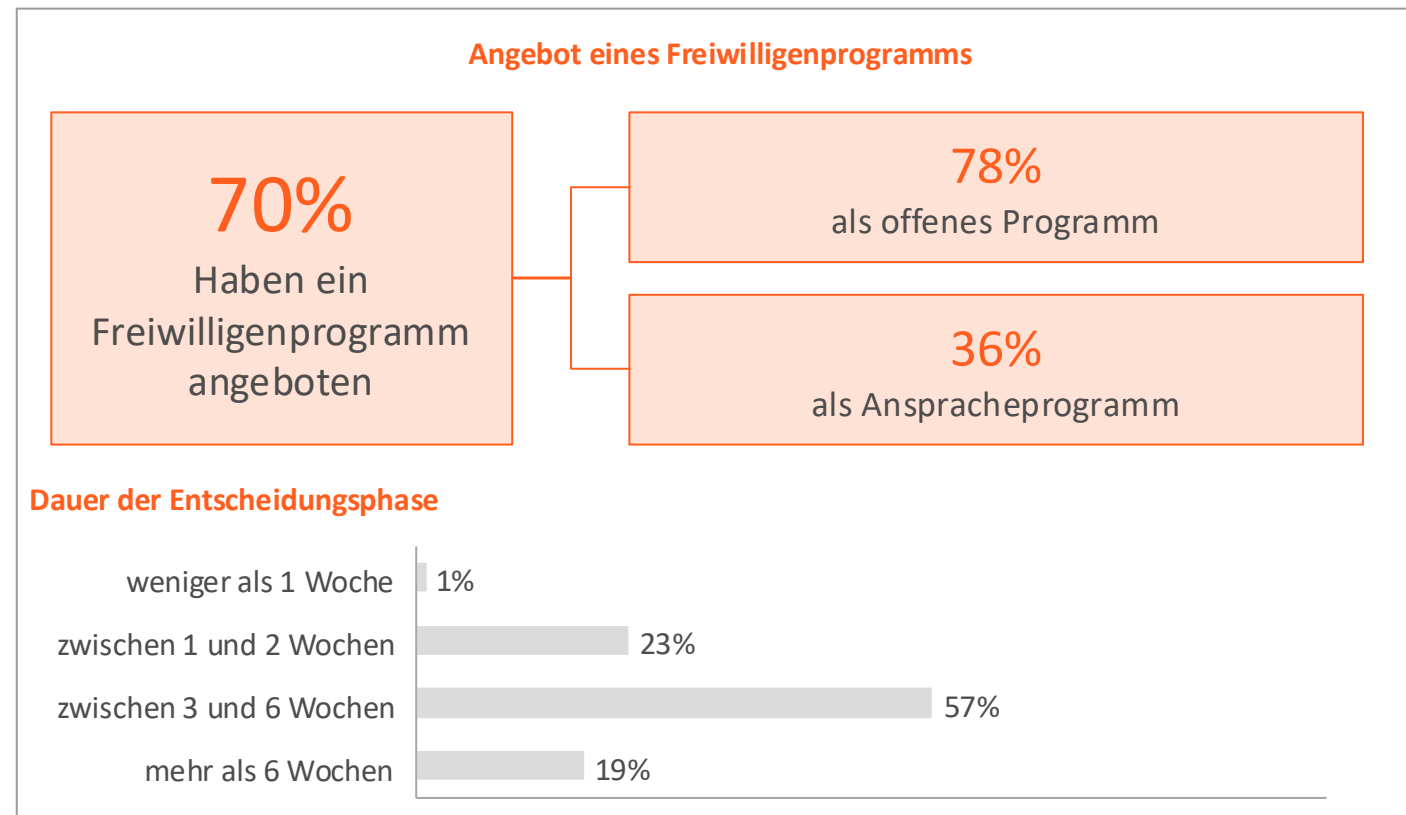
Die **Planungsphase** ist im Durchschnitt die **kürzeste**: Sie dauert im Mittel rund **3,7 Monate**, wobei über die Hälfte der Unternehmen (**52 %**) ihre Restrukturierung in **weniger als drei Monaten** plant

Die **Umsetzung** nimmt die **meiste** Zeit in Anspruch. Mit einer durchschnittlichen Dauer **von 4,1 Monaten** ist sie die längste Phase im Prozess – ähnlich lang zieht sich auch die **Beteiligung der Arbeitnehmervertretung** (\emptyset 4,0 Monate)

Die **Zufriedenheit sinkt** tendenziell mit **zunehmender Planungsdauer** – straffere Planungsprozesse wirken sich positiv auf die Bewertung aus

Freiwilligenprogramme: Häufig im offenen Format genutzt

Freiwilligenprogramme sind ein zentrales Instrument in Restrukturierungen – meist offen angelegt und mit Entscheidungsfristen von etwa 3-6 Wochen



Zentrale Erkenntnisse

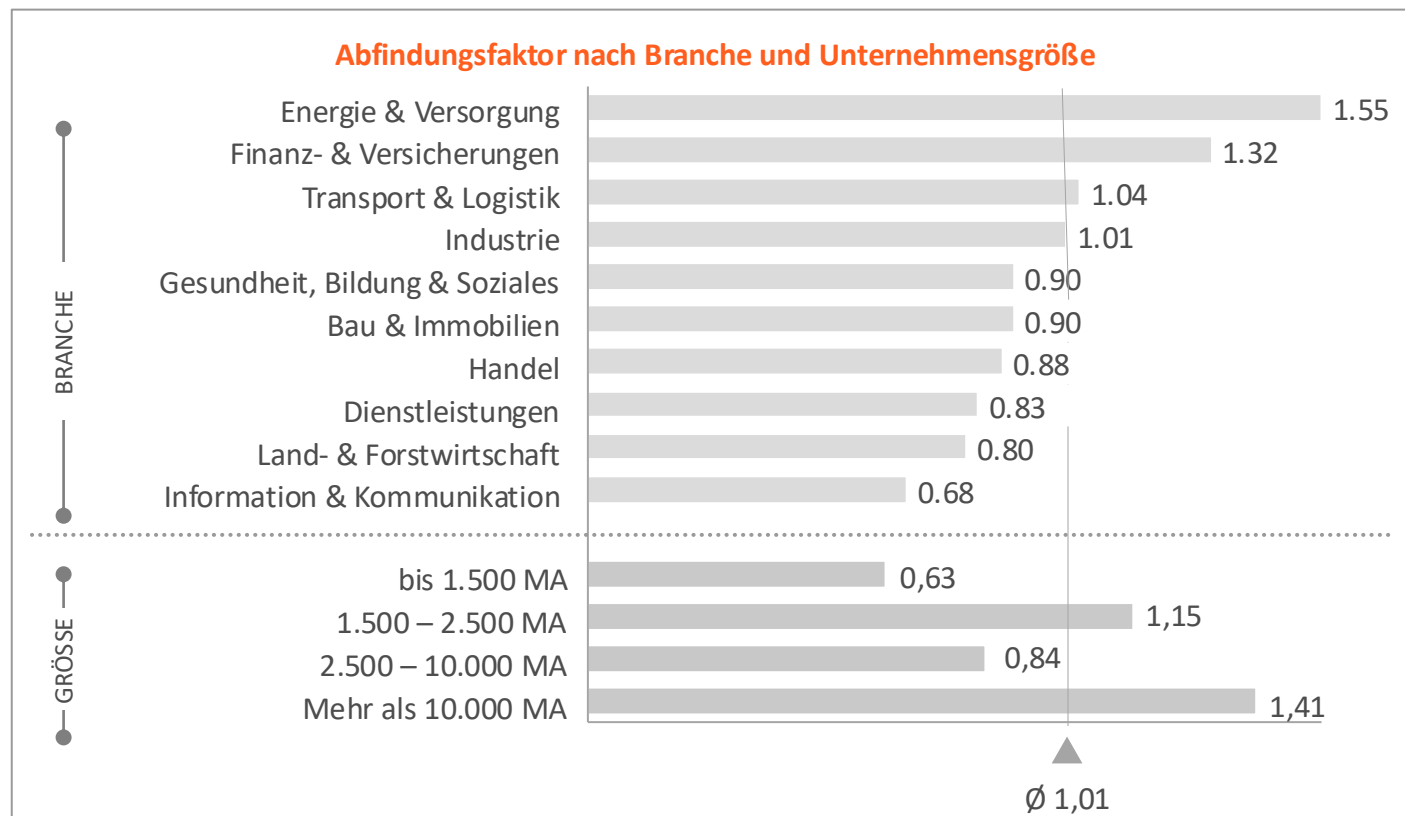
Rund **70 %** der Unternehmen haben ein Freiwilligenprogramm angeboten. Davon waren **78 %** offen gestaltet, während **36 %** zusätzlich ein Anspracheprogramm mit Namenslisten nutzten

In den meisten Fällen hatten Mitarbeitende **3–6 Wochen Zeit**, sich für eine Teilnahme zu entscheiden – eine klare Wirkung der Entscheidungsdauer auf die Zufriedenheit konnte nicht festgestellt werden

Unternehmen mit Freiwilligenprogrammen berichten insgesamt von **höherer Zufriedenheit** mit dem Restrukturierungsprozess als Unternehmen ohne ein solches Angebot

Abfindungen: Höhe variiert nach Größe und Branche

Die Abfindungshöhe unterscheidet sich deutlich nach Unternehmensgröße und Branche. Höhere Abfindungen gehen mit größerer Zufriedenheit einher



Zentrale Erkenntnisse

Der **Abfindungsfaktor** schwankte zwischen 0,5 und 2,0, im Durchschnitt lag der Abfindungsfaktor bei 1,01 - Unternehmen >5.000 Mitarbeitenden gewähren deutlich höhere Faktoren von ø 1,41

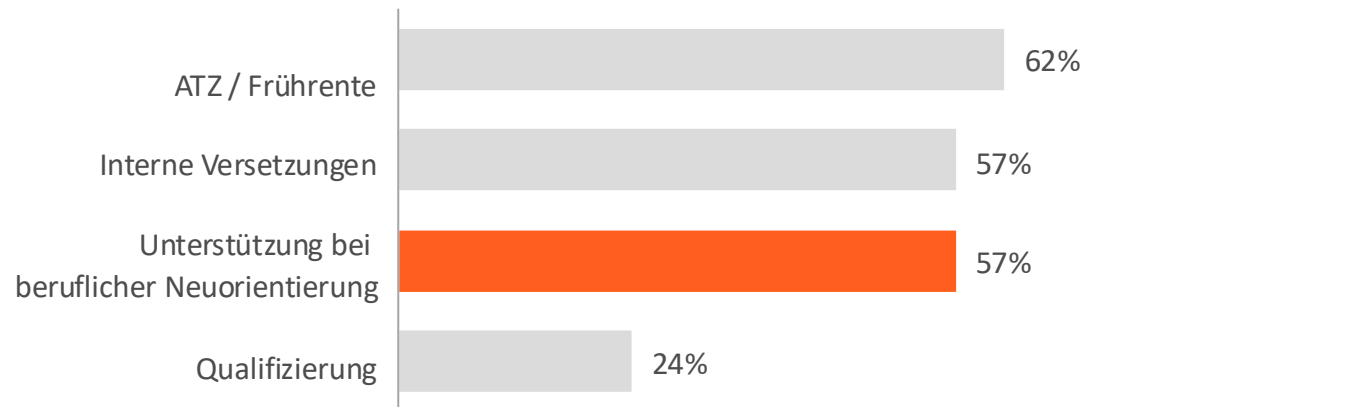
Die höchsten Abfindungen werden im **Energie- und Versorgungssektor (1,55)** sowie im **Finanz- und Versicherungswesen (1,32)** gezahlt; **Industrieunternehmen** liegen bei 1,01

Die **Abfindungshöhe** steht in klarem **Zusammenhang mit der Zufriedenheit** – je höher der Faktor, desto positiver wird der Restrukturierungsprozess bewertet

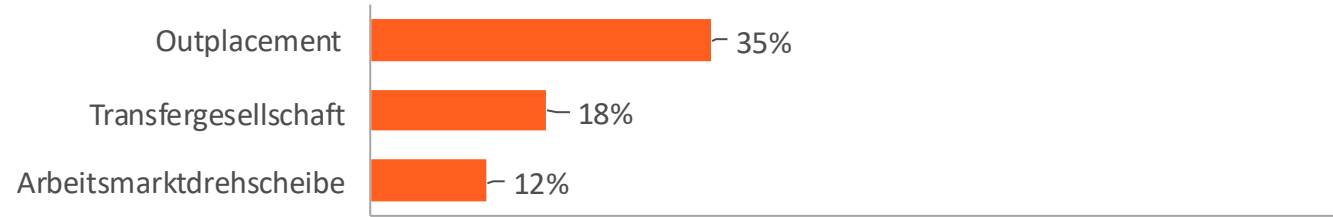
HR Instrumente: Unternehmen übernehmen Verantwortung

Über die Hälfte bietet interne Versetzungen und/oder Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung an, knapp ein Viertel unterstützt sogar bei der Qualifizierung

Eingesetzte HR Instrumente zur Unterstützung der Betroffenen



Deep Dive berufliche Neuorientierung



Zentrale Erkenntnisse

Während **Führungskräfte** nach wie vor überdurchschnittlich profitieren, wird **Outplacement** zunehmend breit eingesetzt – auch für **Fach- und IT-Profile**

Transfergesellschaften und **Arbeitsmarktdrehscheiben** spielen vor allem im **gewerblichen Bereich** eine Rolle

Outplacement steigert die Zufriedenheit mit der Umsetzung, Transfergesellschaften eher nicht¹

Bei Fragen:

Kai Helfritz (DGFP): Helfritz@dgfp.de

Jens Jahn (BCG): Jahn.Jens@bcg.com

Dr. Sabrina Zeplin (Restart Career): sabrinazeplin@restartcareer.de

