Lagebericht zum Einzelabschluss - *Vorläufig* per 31.12.2025

1. Allgemeine Unternehmensdaten

Die TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH ist eine führende Boutique-Beratung im Bereich Performance Improvement und damit in der Unternehmensberatungsbranche tätig. Die Unternehmensanteile befinden sich zu 76% im Besitz der EFESO Holding GmbH, Deutschland, mit der Unternehmenszentrale in 117 Avenue des Champs Elysées, 75008, Paris, Frankreich, sowie zu 24% im Besitz der ZF Friedrichshafen AG, Löwentaler Straße 20, 88046 Friedrichshafen, Deutschland.

2. Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnis und Lage des Unternehmens

Das Jahr 2025 war ein herausforderndes Jahr in einem angespannten Markt. Alle im Rahmen der letztjährigen Risikobeurteilung identifizierten Themen sind als solche eingetreten und haben unser Geschäft belastet, d.h. die

- Eintrübung der gesamtwirtschaftlichen Stimmung einhergehend mit Rezessionsängsten in wirtschaftlichen Kernregionen mit möglichen Budgetreduktionen.
- Fortgesetzte Belastung der Unternehmensergebnisse durch explodierende Energiekosten sowie damit einhergehend selten gesehener Inflationsraten.
- Zusätzliche Unsicherheit durch den Krieg in der Ukraine sowie daraus resultierende Engpässe in der Versorgung mit Material sowie Öl und Gas.

Der massive Einbruch der deutschen- und auch europäischen Automobilindustrie waren die Folge. Die daraus resultierenden Konsequenzen für das Geschäftsjahr 2025 waren – auch für uns als Beratung - signifikant. Dies gilt insbesondere, da die nach wie vor bestehende enge Einbindung in den ZF-Konzern sowie die damit gegebene Abhängigkeit unsere Ergebnisse direkt beeinflussen. Zwar konnten die im Zuge des Einstiegs der EFESO Management Consultants gegebenen Umsatzgarantien seitens ZF diese in Teilen adressieren sowie eine Verdopplung des externen Umsatzes erzielt werden. Jedoch waren diese nicht groß genug, um die Effekte des rückläufigen Geschäftes mit der ZF vollständig zu kompensieren. Gerade durch unsere Eigenständigkeit bezüglich betriebswirtschaftlicher Entscheidungen haben wir auf diese Herausforderung schnell und konsequent reagieren können, so dass wir – trotz großer Herausforderungen – unsere Profitabilität auf hohem Niveau haben halten können.

Wie bereits im Jahr 2024 haben wir im Geschäftsjahr 2025 den Umständen entsprechend zufrieden stellende Finanzergebnisse wie auch wichtige strategische Fortschritte erzielen können. Damit hat sich unser Unternehmen in einer Phase bislang nie gesehener Unsicherheiten erfolgreich behaupten und weiterentwickeln können. Unsere Ergebnisse spiegeln das Engagement und die harte Arbeit unserer talentierten Berater und Kooperationspartner, die die Schaffung von Werten und damit nachhaltigem Erfolg erst ermöglicht haben. Und dies zum Wohle aller Stakeholder – d.h. Kunden, Mitarbeiter, Gesellschafter - und trotz der laufenden und manchmal auch extremen Herausforderungen, die der Krieg in der Ukraine, die Konflikte im Mittleren Osten sowie die Unsicherheiten in den globalen Lieferketten bedeuten. Trotz eines erzielten Umsatzrückgangs durch Einbruch des Geschäfts mit der ZF haben wir unsere best-in-class Profitabilität beibehalten und zusätzlich eine Vielzahl neuer Aufträge bei Neukunden verbuchen können. Wir glauben an unsere unternehmerische und soziale Verantwortung und leben dies zusammen mit unserem innovativen Mindset und der uns kennzeichnenden Kultur des gemeinsamen Erfolgs. Unsere Unterstützung unterschiedlicher innovativer Start-ups im Bereich der Nachhaltigkeit ist dabei nur ein Beispiel dafür, wie ernst wir unsere Verantwortung nehmen.

Basis für unseren Erfolg und unser starkes profitables Wachstum ist unsere „Way Forward Strategy 2025+“. Gemeinsam haben wir es geschafft, den begonnenen Weg fortzusetzen und die für 2025 gesetzten Ziele nicht nur zu treffen, sondern in großen Teilen zu übertreffen. Konkret sind dies die folgenden 5 Punkte:

1. **Management,** d.h. Umsetzung des „Joyn-Vorgehens“ bei der Integration in die EFESO und damit Harmonisierung der Governance sowie Erschließung neuer Geschäfte

2. **Assets,** d.h. fortgesetzte Industrialisierung des Einsatzes unserer Tset Software zur Bewertung von Kosten und CO2-Werten sowie Auf- und Ausbau weiterer innovativer Beratungsangebote, z.B. CapEx Optimierung, Einsatz von KI zur Einkaufsoptimierung, etc.

3. **Capabilities**, d.h. Stärkung unserer Managementberatungskompetenzen in Zukunftsfeldern, z.B. durch die Gewinnung und das erfolgreiche Onboarding einer der weltweit führenden Teams im Bereich „Factory Design & Relocation“

4. **Sales Funnel and Split,** d.h. Verdopplung unseres externen Umsatzes sowie Aufbau einer signifikanten Pipeline außerhalb der ZF

5. **Footprint,** d.h. Präsenz in den USA durch Integration mit der Bestandsorganisation der EFESO optimiert, Anzahl der Mitarbeit gesteigert, wichtige Kooperationen geschlossen und neue Beratungsgesellschaften in Osteuropa gegründet

6. **Corporate Culture**, d.h. enge und frühe Einbindung unserer Mitarbeiter in alle geplanten Transformationsschritte und damit Schaffung großer Akzeptanz sowie Schaffung einer Möglichkeit zur Investition als Shareholder der EFESO-Gruppe

Auf dieser Basis – und vor dem Hintergrund des Einstiegs der EFESO Management Consultants sowie der fortgesetzten starken Partnerschaft mit der ZF Friedrichshafen als Minderheitsaktionär – sind wir zutiefst von unserer Fähigkeit überzeugt, unseren Kunden bei der erfolgreichen Transformation der aktuellen Geschäftsmodelle in Richtung „Zukunftsfähigkeit“ als starker Partner zur Seite stehen zu können. Unser spezifisches Beratungsportfolio, unsere Flexibilität sowie unsere Geschwindigkeit, auf neue und bislang nicht gekannte Herausforderungen reagieren zu können bilden eine starke Basis.

Corporate Headquarter und Zweigniederlassungen

Das Unternehmen hat seinen alten Firmensitz in Kuchl zum Ende des Jahres 2024 gekündigt und bezieht nun einen attraktiven Sitz im Innovationspark Puch. Zusätzlich haben wir neben dem Kernmarkt USA eine weitere Beratungsgesellschaft in Rumänien über unser EFESO-Netzwerk gegründet. Darüber hinaus haben wir Zugriff auf > 42 Offices der EFESO Management Consultants weltweit.

2.1 Finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Unternehmenskennzahlen
01.01. - 31.12. (in Mio€)

	2025	2024	2023
Umsatz	4,85	7,64	14,97
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	2,55	2,26	8,29
Ergebnis vor Steuern	3,12	2,58	8,61
Operativer Cash Flow	2,42	3,64	11,87
Working Capital	6,15	7,90	15,30
Bilanzsumme	12,24	16,27	19,50

Der Nettoumsatz der Tsetinis-Efeso Management Consulting AT GmbH belief sich im Geschäftsjahr auf 4,85 mEUR. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das einen Rückgang um 36,52%.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) belief sich im Berichtsjahr auf 2,55 mEUR und entspricht einer Ergebnismarge von 52,55% (Vorjahr: 29,6%).

Der operative Cash-Flow ist mit 2,42 mEUR deutlich unter dem Niveau der beiden Vorjahre geblieben.

Bei einer Bilanzsumme in Höhe von 12,24 mEUR (Vorjahr 16,27 mEUR) erreicht die Gesellschaft mit Bilanzstichtag eine Eigenkapitalquote von 59,67%. (Vorjahr 57,17%). Die Eigenkapitalausstattung bzw. Eigenkapitaldecke ist damit zum Stichtag ausreichend.

Forschung und Entwicklung

Die Gesellschaft leistete in 2025 keine Forschungs- und Entwicklungsarbeiten.

Umweltbelange

Die Gesellschaft ist eine reine Beratungsgesellschaft und belastet als solche die Umwelt in keinem wesentlichen Ausmaß. Im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit setzt das Unternehmen alle einschlägigen gesetzlichen Maßnahmen um.

Besonderen Fokus legen wir dabei auf die konsequente Umsetzung der bedingt durch die der Krieg in der Ukraine, die Konflikte im Mittleren Osten sowie die Unsicherheiten in den globalen Lieferketten immer wichtiger werdenden Möglichkeiten zur digitalen Zusammenarbeit sowie den damit einhergehenden Reduzierungen der Reisetätigkeit. Der hierdurch erzielte Nutzen für unsere Umwelt wie auch unsere Mitarbeiter ist signifikant und Basis für unsere künftige Ausrichtung.

Arbeitnehmerbelange

Im Geschäftsjahr wurden zur langfristigen Gewinnung und Bindung unserer Mitarbeiter neuen Karrierepfade sowie Aufstiegsmöglichkeiten beschrieben und umgesetzt. Neue Beratungsfelder wurden etabliert und im Rahmen unserer TC internen Akademie verankert. Die Fluktuation ist, wie in den Vorjahren, sehr gering. Wichtiger Bestandteil unserer Mitarbeiterbindung ist die Teilhabe am Erfolg unseres Unternehmens. Mit dem Einstieg der EFESO Management Consultants ist es nun erstmals möglich, Mitarbeiter zu Investoren zu machen. Dies möglichst breitflächig umzusetzen ist unser erklärtes Ziel. Im Ergebnis spiegelt sich dies durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wider, welche durch unabhängige Bewertungsportale wie z.B. Kununu bestätigt werden. Damit zählen wir im Bereich der Beratungshäuser zu den best-in-class Unternehmen.

Compliance

Integrität und Nachhaltigkeit bilden das Fundament, auf dem unser unternehmerisches Handeln fußt. TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH ist sich seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst und übernimmt diese gern. Daher verpflichten wir uns selbst dazu, Geschäfte fair und transparent zu führen. Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen ist für uns alternativlos. Um diese Unternehmensgrundsätze zu unterstützen, arbeitet unsere Compliance-Organisation stetig daran, die eigenen Maßnahmen und Anstrengungen auszuweiten und zu optimieren.

Daneben wurden die Schulungs- und sonstigen Kommunikationsmaßnahmen weiter vorangetrieben. So wurden beispielsweise bestehende Online-Trainingsangebote ergänzt und weltweite Compliance-Präsenztrainings durchgeführt. Die Geschäftspartnerprüfungen wurden weiter optimiert und das bereits bestehende Hinweisgebersystem sowohl intern als auch extern forciert kommuniziert.

3. Voraussichtliche Entwicklung und Risiken des Unternehmens

3.1 Voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens

Auch im Jahr 2026 erwarten wir eine Fortsetzung der angespannten Marktlage, durch immense Anstrengungen konnten wir erreichen, dass wir mit einer guten Auftragslage in das neue Geschäftsjahr starten. Die aktuelle Sales Pipeline ist signifikant und materialisiert sich bereits in strategischen Projekten. Während wir uns in einer Zeit tiefgreifender Transformation der globalen Wirtschaftsverflechtungen befinden, setzt sich der technologische Wandel mit zunehmender Geschwindigkeit rasant fort. Dies gilt auch für Unternehmen, die Transformationsführer sind oder solche, mit denen wir seit Jahren zusammenarbeiten, um mögliche Chancen zu nutzen und Lücken zu schließen. Trotz einer Vielzahl von globalen Risiken, Schwierigkeiten entlang der globalen Lieferketten und nicht zuletzt die Folgen des Krieges in der Ukraine auf die globale Wirtschaft werden wir auch im Jahr 2026 unsere Beratungsleistungen erfolgreich umsetzen können. Neben den mit o.g. Themen einhergehenden Beratungsprojekten sehen wir im Jahr 2026 insbesondere einen Schwerpunkt unseres Beratungsansatzes im Bereich Kostenoptimierung, Performance Management und Neuausrichtung globaler Lieferketten.

Konkret lässt sich die aktuelle Auftragslage anhand folgender Eckdaten ablesen:

- Die Sales Pipeline hat ein Volumen von 39 mEUR
- Hiervon sind bereits 18 mEUR zugesichert und/oder beauftragt
- Weitere Angebote mit einem Volumen von 9 mEUR sind im Entscheidungsprozess

Beispiele wie Factory Design als Basis für „Future Factory Programme“, die notwendige Einbindung dieser Themen in globale Vertriebsvorhaben, die jeweilige Governance sowie Umsetzungsunterstützung zur dauerhaften Verankerung des Vorgehens im Querschnitt über die EFESO Gruppe stellen für uns in 2026 ein Entwicklungsfeld dar, wo wir besonderen Wert darauflegen. Wir haben unseren Fokus auf diesem stark expandierenden Markt, und sind stolz auf die Arbeit, die wir an der Seite führender Unternehmen leisten. Neben der Fortgesetzten Unterstützung der ZF bei der weltweiten Umsetzung dieses Themas, von der Strategie bis zur Umsetzung, in allen Regionen und für mehr als 140.000 Mitarbeiter haben wir neue Kunden gewinnen können.

3.2 Integration des Tsetinis-Geschäftes in unsere EFESO DACH Gruppe

Nach Vollzug des Einstiegs der EFESO Management Consultants werden wir im Jahr 2026 die Aktivitäten in EFESO DACH weiter bündeln und die Harmonisierungsprozesse fortsetzen. Die hierdurch erwarteten Auswirkungen auf gemeinsame Markt- und Vertriebsarbeit sowie die gleichermaßen zu erwartenden Synergieeffekte auf der Kostenseite bilden eine starke Basis für weiteres Wachstum.

3.3 Wesentliche Risiken und Ungewissheiten

Es besteht ein signifikantes Risiko der TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH wegen dem Beteiligungsverhältnis mit dem ZF-Konzern und die damit gegebene Abhängigkeit. Die mit dem Einstieg der EFESO Management Consultants gegebenen Umsatzgarantien adressieren dieses Risiko jedoch in wesentlichen Teilen. Es bleibt jedoch festzustellen, dass mögliche Risiken aus der allgemeinen Anspannung der Geschäftslage im Bereich der automobilen Zulieferindustrie bestehen. Gleichermaßen ist unser Beratungsportfolio genau auf diese Herausforderungen ausgerichtet. Um hier risikoavers zu agieren, setzen wir den eingeschlagenen Weg aus 2025 auch in diesem Geschäftsjahr fort, indem wir unser Beratungsangebot erweitern und auch in anderen Branchen erfolgreich neue Kunden für uns gewinnen können.

Unser Risikomanagement hat zum Ziel, Risiken frühestmöglich zu identifizieren, zu bewerten und durch die Einleitung geeigneter Maßnahmen zu vermeiden bzw. deren Auswirkungen auf ein Minimum zu begrenzen. Die Betrachtung der Risiken zeigt, dass die TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH überwiegend Marktrisiken ausgesetzt ist. Diese werden wöchentlich im Leadership-Team besprochen und notwendige Maßnahmen beschlossen. So werden mögliche Risiken zeitnah gesteuert und in ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten und finanziellen Auswirkungen kalkulierbar und begrenzt.

Alle von TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH kontrollierbaren Faktoren werden ständig beobachtet, um flexibel und schnell auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können.

Die Gesellschaft verwendet, wie auch im Vorjahr, keine derivaten Finanzinstrumente.

Ausfallsrisiko:
Das maximale Ausfallsrisiko besteht aus den auf der Aktivseite ausgewiesenen Finanzinstrumenten (Forderungen). Die Gesellschaft betreibt aktives Forderungsmanagement, um das Risiko eines Ausfalls möglichst gering zu halten.

Liquiditätsrisiko:
Die Gesellschaft partizipiert am konzernweiten Cashpooling der EFESO Management Consultants und ist somit in die Liquiditätsplanung des Konzerns eingebunden. Ein erhöhtes Liquiditätsrisiko liegt nicht vor.

Marktwertänderungsrisiko:
Das Marktwertänderungsrisiko ist als gering zu erachten, da sämtliche Beträge kurzfristig sind und auf EUR denominieren.

Die Risiken sind eingrenzbar, transparent und gefährden aus heutiger Sicht nicht den Fortbestand der Gesellschaft. Auch werden keine gesehen, die in Zukunft den wirtschaftlichen oder rechtlichen Bestand der TSETINIS-EFESO Management Consulting AT GmbH gefährden.

Die globalen Krisen, der fortgesetzte Krieg in der Ukraine sowie neu aufflammende Konflikte im Mittleren Osten haben erheblichen Einfluss auf den weiteren Verlauf des Beratungsgeschäftes. Das Geschäftsjahr 2026 wird von den daraus resultierenden Marktverwerfungen belastet, jedoch halten wir das Ausmaß für beherrschbar, da sowohl wir als Unternehmen als auch unsere Kunden gelernt haben, auf die rasanten Veränderungen rasch reagieren zu können. All diese Punkte sind Risiken – bergen aber gleichermaßen erhebliche Chancen für Zusatzberatungen.

Puch bei Hallein, am _____

_____
GF: DIERS Sebastian

_____
GF: ROTH Florian