



# Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung (GoU)

# Inhalt

1. VORBEMERKUNGEN	3
2. ALLGEMEINE ARBEITSGRUNDSÄTZE	4
2.1 Auftragsanbahnung und vertragliche Gestaltung	4
2.2 Auftragsdurchführung	5
2.3 Anforderungen und Kompetenzen des Beraters	6
3. BERATUNGSRELEVANTE ASPEKTE	7
3.1 Phasenunabhängige Beratungsschwerpunkte	7
3.1.1 Orchestrierung des Restrukturierungsprozesses	7
3.1.2 Risikoanalyse	8
3.1.3 Stakeholder-Management	9
3.1.4 Umsetzungsmanagement	10
3.2 Phasenspezifische Beratungsschwerpunkte	11
3.2.1 Transformation	11
3.2.2 Restrukturierung	13
3.2.3 Sanierung	17
3.3 Aktuelle phasenübergreifende Beratungsschwerpunkte	20
3.3.1 Digitalisierung als strategischer Werttreiber	20
3.3.2 ESG in der Unternehmensstrategie verankern	22
3.3.3 Agile Organisation entwickeln	24
4. SCHLUSSBEMERKUNG	26
5. WEITERFÜHRENDE QUELLEN	27

Stand: Februar 2025

**Herausgeber:**

Fachverband Unternehmensrestrukturierung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V.

Schriftleitung im Rahmen ihrer aktiven Vorstands- bzw. Beiratstätigkeit:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein

Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

sowie Mitglieder des Fachverbands

# 1. Vorbemerkungen

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland, in der 230.000 Menschen beschäftigt sind und rund 47 Mrd. € umgesetzt werden. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 26.600 Unternehmensberatungen.

Ein zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung dieser für die deutsche Wirtschaft wichtigen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden, Standards oder Empfehlungen dienen sowohl den Mitgliedsunternehmen als auch allen anderen Marktteilnehmern als Maßstab für ihre Tätigkeit. Publikationen – wie etwa die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung oder die Standards für eine professionelle Nachfolgeberatung – bieten Beratenden und deren Kunden eine verlässliche Orientierung.

Eine dieser Qualitätsinitiativen des Verbandes gilt der Restrukturierungsberatung. Der BDU-Fachverband Unternehmensrestrukturierung (früher BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung) hat bereits 2013 die Grundlagen für das Grobkonzept im Rahmen einer Bescheinigung nach § 270b InsO (heute § 270d InsO) veröffentlicht. Der Zuspruch auf diese Empfehlungen war sehr groß. Darüber hinaus zeigte sich aber die Notwendigkeit, grundlegende Leitlinien für die bestmögliche Begleitung von Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen durch externe Berater/-innen zu erarbeiten. Im Jahr 2015 wurden vor diesem Hintergrund die BDU-Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) verfasst, die jetzt nach zehn Jahren grundlegend aktualisiert und um das Thema Transformation erweitert werden.

Auch die jetzt mit neuem Namen: „Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung (GoU)“ benannte Überarbeitung ersetzt dabei nicht bereits vorhandene Standards, etwa die des IDW S6 für Sanierungsgutachten. Vielmehr sollen die GoU die bereits vorhandenen Standards und die diversen weiteren Rahmenbedingungen unter einem vom Transformations-, Restrukturierungs- und Sanierungsprozess bestimmten Überbau sinnvoll miteinander verknüpfen. Maßgeblicher Initiator und Ersteller der GoU sind die Mitglieder des BDU-Fachverbands Unternehmensrestrukturierung. Die Grundsätze wurden berufsübergreifend auch Experten außerhalb des Verbands zur Prüfung und Kommentierung vorgelegt. Ihre Anregungen sind in die GoU miteingeflossen.

Inhaltlich gliedern sich die GoU in zwei Hauptbestandteile. Zunächst formulieren die allgemeinen Arbeitsgrundsätze die grundlegenden Anforderungen an die Auftragsanbahnung und die vertragliche Gestaltung, die dann folgende Auftragsbearbeitung sowie die persönlichen Anforderungen an Berater/-innen. Im Anschluss wird auf beratungsrelevante Aspekte im Allgemeinen und in den spezifischen Beratungsphasen eingegangen. Der Fachverband Unternehmensrestrukturierung unterscheidet zwischen den Beratungsphasen Transformation, Restrukturierung und Sanierung, da in diesen Phasen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte zu setzen sind. Wie die GoU insgesamt, ist auch die Aufteilung der Phasen nicht als Alternativentwurf zu den etablierten Phasenmodellen zu sehen. Vielmehr ist die nachfolgend dargestellte Aufgliederung in die Beratungsphasen Transformation, Restrukturierung und Sanierung an die Krisenstadien nach IDW S6 angelehnt und fasst einzelne Krisenstadien für den Betrachtungswinkel der GoU sinnvoll zusammen.

Innerhalb der drei Beratungsphasen werden jeweils phasenspezifische Beratungsschwerpunkte sowie dafür notwendige Tools und zur Anwendung kommende Standards erläutert.



Abbildung 1: Krisenstadien nach IDW S6 und Beratungsphasen nach GoU

## 2. Allgemeine Arbeitsgrundsätze

Die nachfolgend dargestellten Arbeitsgrundsätze sind unabhängig von dem konkreten Krisenstadium, in welchem sich das Unternehmen befindet, und gelten daher phasenübergreifend. Sie behandeln grundlegende Anforderungen an die Auftragsanbahnung und die vertragliche Gestaltung, die inhaltliche Auftragsbearbeitung und nicht zuletzt auch persönliche Anforderungen an einen Unternehmensberater als im Krisenumfeld agierende Person.

### 2.1 Auftragsanbahnung und vertragliche Gestaltung

Vor Beginn eines erfolgreichen Transformations-, Restrukturierungs- oder Sanierungsprojekts stehen im Wesentlichen drei notwendige Schritte, um eine Akquisition in ein Beratungsmandat zu wandeln.

#### 1 Erstgespräch durchführen

Im ersten Schritt werden in einem oder mehreren vorgelagerten Gesprächen mit dem potenziellen Mandanten die Historie des Unternehmens, ein möglicher Krisenverlauf, die möglichen internen und externen Krisenursachen sowie die derzeitige wirtschaftliche Situation der Gesellschaft erörtert. Bereits in dieser Phase kann das Anfordern von schriftlichen Informationen, wie zum Beispiel vorhandenen Jahresabschlüssen, Planungen, Gesellschaftsvertrag oder unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, hilfreich sein. Zudem werden neben möglichen Arbeitsinhalten und einer abgestimmten Vorgehensweise samt zugehörigem Zeitplan auch allgemeine Handlungsoptionen grob skizziert – idealerweise sogar erste Lösungsansätze, die in der anschließenden Leistungsphase weiter ausgearbeitet werden. Die gesammelten Informationen fließen später unmittelbar in das Angebot ein, um ein gemeinsames Verständnis von der Ausgangslage der potenziellen Mandanten und der erwarteten Beratungsleistung sicherzustellen.

#### 2 Passung prüfen

Bevor ein Angebot formuliert und abgegeben werden kann, haben Berater/-innen im zweiten Schritt zunächst die eigene Kompatibilität mit dem potenziellen Beratungsmandat und -mandanten zu prüfen. Zu den wichtigsten Kriterien, die im Rahmen dieser selbstverpflichtenden Prüfung abzufragen sind, gehört zuallererst, dass die von den Mandanten geforderten Aufgaben qualitativ hochwertig von den Beratenden erledigt werden können. Das dafür notwendige fachliche und methodische Know-how muss sicher verfügbar sein. Ebenso essenziell ist das Vorhandensein der benötigten personellen Kapazitäten, ggf. auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Bereits vorhandene oder absehbare Interessenskonflikte sind zu vermeiden. Die versicherte Haftungssumme der Beratung muss zur Größe der Mandanten bzw. des Projekts passen. Wenn notwendig, ist eine fallspezifische Erhöhung anzubieten. Eine projektbezogene Erhöhung der Haftungssumme ist bei den Versicherungsgesellschaften in der Regel möglich. Nur bei positiver Beurteilung aller genannten Kriterien wird seitens der Beratung ein Angebot formuliert und abgegeben. Andernfalls ist eine Ablehnung des Mandats dringend anzuraten.

#### 3 Angebot formulieren

In einem dritten Schritt ist das Angebot zu formulieren und an den richtigen Auftraggeber zu richten. Sämtliche Vertragsbestandteile (so z.B. standardisierte AGB und Zahlungskonditionen) sind transparent und unmissverständlich zu gestalten, um so von Beginn an für eine notwendige Auftragsklarheit zu sorgen. Die im Erstgespräch erfassten Informationen finden sich als Ausgangslage im Angebot wieder und stellen einen Konsens zwischen Mandanten und Beratenden her. Die zuvor skizzierte inhaltliche Vorgehensweise wird nun im schriftlichen Angebot hinreichend detailliert. An dieser Stelle sind die konkret benötigte Beratungsleistung oder das generell zu vereinbarende Leistungsportfolio, die Aufgabenbeschreibung und die terminliche Abfolge inklusive Benennung von Meilensteinen und der erforderliche Beratungskapazitäten detailliert darzustellen. Als weiterer Bestandteil des Angebots wird das angestrebte Beratungsergebnis, soweit möglich, direkt benannt, wie beispielsweise die Erstellung einer rollierenden 13-Wochen-Liquiditätsplanung. Eine Aussage über Leistungen, die explizit ausgeschlossen werden, wie beispielsweise Steuer- oder Rechtsberatung, muss ebenfalls Bestandteil des Angebots sein.

Abbildung 2: Schritte der Auftragsanbahnung

Die Rolle der Beratenden im Verhältnis zu Mandanten und den beteiligten Stakeholdern ist bei Bedarf ebenfalls Angebotsinhalt und sorgt von Beginn an für die notwendige Transparenz im Beratungsprozess. Hierbei werden Vereinbarungen zwischen den Beteiligten festgehalten, die beispielsweise klare Regelungen zu Kommunikationsinhalten und -häufigkeit oder klare inhaltliche Abgrenzungen von Tätigkeitsbereichen weiterer eingebundener Berater/-innen beinhalten können. Ziel der Regelungen ist die Herstellung von klaren Leitlinien für alle direkten und indirekten Projektbeteiligten, sodass Beratende stets ihre notwendige Unabhängigkeit wahren können.

Letzter, aber ebenso zwingend notwendiger Bestandteil des schriftlichen Angebots, ist eine transparente und dem Projekt entsprechende Honorarstruktur. Die angebotene Vergütung ist dabei in Bezug auf Höhe, die dahinter liegende personelle Struktur und die Zahlungszeitpunkte angemessen zu gestalten. Die Höhe des Honorars soll in einem adäquaten Verhältnis zur Leistung und zum Ergebnis der Beratungstätigkeit für den Mandanten stehen. Es ist eine wöchentliche oder monatliche Abrechnung nach Tagewerken üblich. Aber auch die Abrechnung auf Erfolgsbasis oder in Form einer pauschalisierten Vergütung sowie die Zahlung von Vorschüssen in kritischen Situationen sind marktüblich. Bei Honorarlegung im insolvenznahen Bereich sollte darauf geachtet werden, dass die erbrachten Leistungen mit dem Mandanten in kurzen Rhythmen abgerechnet werden (Anfechtung Bargeschäft), in der Regel 14-tägig. Bei zugekauften Leistungen sollten auch die Netzwerkpartner darauf hingewiesen werden.

## 2.2 Auftragsdurchführung

Eine erfolgreiche Auftragsdurchführung, gerade im Bereich der Transformations-, Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, ist lösungs- und umsetzungsorientiert und hat den Nutzen für die Mandanten als oberstes Ziel. Dazu werden sämtliche Stakeholder sach- und zielgerichtet eingebunden und bei Bedarf schon im Angebot notwendige Regeln der Zusammenarbeit definiert (s.o.). Im Anschluss an die Mandatierung und noch vor Beginn der inhaltlichen Projektarbeit ist daher eine zielgerichtete Projektorganisation zu installieren. Die Ausgestaltung richtet sich zunächst nach den angebotenen Leistungsbestandteilen und den spezifischen Anforderungen des Mandanten.





Zeitliche Restriktionen und kritische Erfolgsfaktoren müssen bereits frühzeitig erkannt und in der weiteren Bearbeitung laufend überwacht werden. Die Teamgröße wird im Wesentlichen durch den Projektumfang und die zeitlichen Restriktionen des Projekts bestimmt. Je nach Krisenstadium bzw. Beratungsphase und inhaltlichen Anforderungen trägt eine zielgerichtete, transparente und flexible Projektorganisation dazu bei, angemessen zwischen einer umfangreichen und sehr exakten Bearbeitung auf der einen Seite und einer schnellen, weniger genauen, jedoch den zeitlichen Restriktionen des konkreten Falls entsprechenden Bearbeitung abzuwägen.

Die Kommunikation muss stets transparent und zeitnah sein, baut auf nachvollziehbaren Informationen auf und beachtet die sich ggf. ändernden Informationsbedürfnisse sämtlicher Stakeholder. Unter Würdigung sensibler Informationen erfolgt während der gesamten Bearbeitungsdauer die Dokumentation sowohl wesentlicher Zwischen- und Endergebnisse als auch relevanter Entscheidungsgrundlagen in einer strukturierten und insbesondere schriftlicher Form. Die schriftliche interne Kommunikation kann bei gerichtlichen Auseinandersetzungen von Gutachtern nachverfolgt werden. Demzufolge sollte die Kommunikation mit Blick auf die möglichen Folgen gestaltet werden. Auch auf eine sachgerechte Abstimmung der Informationen von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden ist zu achten. Während der Auftragsdurchführung werden alle Lösungsoptionen ergebnisoffen analysiert und unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen auch kreative Lösungsansätze erarbeitet. Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und im Bewusstsein der Grenzen der eigenen Fähigkeiten wird bei Bedarf fachliche Unterstützung im Netzwerk der Berater/-innen oder Mandanten systematisch genutzt.

Die Berater verfolgen keine „hidden agenda“ und zeichnen sich durch die Nachvollziehbarkeit des eigenen Handelns aus. Sie verfügen zudem über die notwendige Sensibilität zu erkennen, wann die Beratungsleistungen und Anregungen beim Mandanten nicht mehr auf Akzeptanz oder auch an Grenzen stoßen. Eine notwendige Konsequenz kann dann eine Beendigung des Beratungsmandats sein. Beratende müssen es vermeiden, die Rolle eines faktischen Geschäftsführers anzunehmen. Sie dürfen sich sowohl intern als auch extern nicht wie ein Geschäftsführer verhalten.

### **2.3 Anforderungen und Kompetenzen des Beraters**

Der nachhaltige Nutzen eines Transformations-, Restrukturierungs- oder Sanierungsprojekts wird durch eine zutreffende und zielgerichtete Analyse der Unternehmenssituation und ein ausgereiftes Konzept getragen. Darüber hinaus ist aber vor allem auch eine konstruktive Zusammenarbeit von Berater/-innen und Mandanten auf der persönlichen Ebene von hoher Relevanz. Gerade in einer möglichen kritischen Phase, in der sich das Unternehmen befindet und Beratungen beauftragt werden, sind die persönlichen Anforderungen an die Beratenden hoch. Sie stehen unter der Beobachtung der Beteiligten und tragen eine hohe Verantwortung für das Gelingen des Projektes.

Die persönlichen Anforderungen knüpfen an die bereits beschriebenen Leitlinien für die Auftragsdurchführung an und gelten für die handelnden Berater/-innen zusätzlich auf persönlicher Ebene. Eine vertrauliche Behandlung sämtlicher überlassenen Informationen, persönliche Integrität und eine gelebte Verpflichtung zum Wohle des Mandanten sind unabdingbare Grundvoraussetzungen. Auf Basis dieser Grundwerte kann sich ein beidseitiges, stabiles Vertrauensverhältnis aufbauen und die Mandanten erhalten eine klare und unvoreingenommene Beratungsleistung. Berater/-innen müssen vor diesem Hintergrund ein ausreichendes Maß an Lebens- und Berufserfahrung, Kommunikations- und Beobachtungsfähigkeit sowie Pragmatismus mitbringen. Zu den Eigenschaften erfolgreicher Fachkräfte in der Transformations-, Restrukturierungs- und Sanierungsberatung gehören zudem Durchsetzungsvermögen, proaktives Handeln und Kritikfähigkeit. Regelmäßige Aus- und Fortbildungen sind ebenso wie Belastbarkeit selbstverständliche persönliche Anforderungen. Für Berater/-innen, die insbesondere in Sanierungsprojekten zum Einsatz kommen, verweisen wir auf die Kriterien zur Erlangung des Titels Sanierungsberater CMC/BDU (siehe [www.bdu.de](http://www.bdu.de)).

# 3. Beratungsrelevante Aspekte

## 3.1 Phasenunabhängige Beratungsschwerpunkte

### 3.1.1 Orchestrierung des Restrukturierungsprozesses

Der moderne Beratungsprozess in der Transformation, Restrukturierung und Sanierung kann nur erfolgreich sein, wenn alle für sein Gelingen erforderlichen Spezialisten erfolgreich eingebunden werden. Den Beratenden kommt dabei häufig die Rolle derjenigen zu, die diese unterschiedlichen Spezialisten in den Prozess integrieren und orchestrieren.

Zusätzlich erforderliche Spezialisten können dabei sein:

- Rechtliche Berater/-innen des Managements z.B. wegen möglicher Haftungen im Rahmen insolvenznaher Prozesse
- Rechtliche Berater/-innen des Unternehmens, da gerade in der fortgeschrittenen Krise Ziele des Unternehmens nicht deckungsgleich mit denen des (Fremd) Managements sein müssen
- Betriebswirtschaftliche oder operative Berater/-innen für Spezialthemen wie z.B. Vertrieboptimierung, Working Capital Management, Digitalisierung, ESG, etc.
- Gutachter/-innen für die Bestimmung von Fortführungs- oder Zerschlagungswerten für einzelne Assets oder Betriebsteile
- Arbeitsrechtler/-innen in Ergänzung mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften für die Ausarbeitung eines rechtlich gangbaren und sozialverträglichen Personalabbaukonzepts

Die vorgenannten Beispiele sollen nur als Beispiele für den jeweiligen Einzelfall dienen. Im Konkreten müssen sie selbstverständlich nicht zwingend alle erforderlich sein. Genau so können jedoch auch zusätzliche, hier nicht aufgeführte Spezialisten benötigt werden, um einen ganzheitlichen Beratungsprozess optimal aufzusetzen.

Der Umfang, in dem auf die Expertise Dritter zurückzugreifen ist, ist dabei, neben den inhaltlichen Fragestellungen, auch abhängig von der Größe des Unternehmens. Gerade im Bereich der KMU-Beratung ist es oft schon aus Kostengründen nicht möglich, eine Vielzahl von Spezialisten einzubinden. In diesen Fällen ist es jedoch häufig so, dass die auf die Unterstützung von KMU spezialisierten Berater/-innen selbst eine Vielzahl von Fähigkeiten mitbringen. So können diese häufig sämtliche betriebswirtschaftlichen Funktionen abdecken und konkrete Hilfestellungen leisten. Aber auch hier bleibt es der Prüfung im Einzelfall vorbehalten, mit welchem Setting an Spezialisten der Beratungsprozess bestmöglich ablaufen kann.

Beratende mit betriebswirtschaftlicher, juristischer oder anderer Ausbildung, übernehmen die Zusammenstellung des für den konkreten Fall besten Beratungsteams. Selbstverständlich erfolgt dies in Abstimmung mit den Mandanten, typischerweise dem in der Krise oder Phase der Optimierung befindlichen Unternehmen. Es ist häufig sinnvoll, für einzelne Aufgaben mehrere Vorschläge zu machen und den handelnden Organen die Entscheidung der konkreten Mandatierung zu überlassen. Dabei bleibt es jedoch wichtig, dass die Berater/-innen sich mit ihrer Erfahrung in den Auswahlprozess einbringen, denn in aller Regel kennen sie die zur Auswahl stehenden Spezialisten und können sowohl ihre inhaltliche Expertise beurteilen als auch die Frage beantworten, ob sie gut in das Team passen. Beides ist entscheidend für den Beratungserfolg. Beratende sollten auch darauf achten, dass die Kommunikation nach innen und außen gesteuert verläuft, da durch mangelnde oder falsche Kommunikation weiteres Vertrauen beschädigt werden kann. Eine offene, sachliche und stringente Kommunikation kann hingegen Unsicherheiten verringern, Vertrauen stärken und die Bereitschaft aller Stakeholder fördern, Beiträge zu leisten und zu unterstützen.

### 3.1.2 Risikoanalyse

Zu Beginn eines jeden Beratungsprozesses in der Krise ist es die Aufgabe des Beratenden, eine Risikoanalyse vorzunehmen, die ihm und allen anderen am Prozess beteiligten Stakeholdern transparent Auskunft darüber erteilt, wieviel Zeit im Rahmen des Prozesses für unterschiedliche Aufgabenstellungen zur Verfügung steht. Bei insolvenznahen Krisenfällen geht es dabei regelmäßig um die Frage, ob überhaupt noch ausreichend Zeit ist, einen Sanierungsfahrplan zu erstellen und die sich aus diesem Fahrplan ergebenden Verhandlungsnotwendigkeiten im Anschluss umzusetzen.

In akuten Krisenfällen muss sich der Berater die Frage stellen, ob während des Konzepterstellungs- oder des anschließenden Verhandlungszeitraums die Zahlungsunfähigkeit oder bei einer juristischen Person zusätzlich die Überschuldung eintritt, die mit jeweils kurzen Fristen zu Insolvenzantragspflichten führen und insoweit einen ggf. aussichtsreichen Restrukturierungsprozess unmöglich machen. In der Praxis hat sich dafür das folgende Vorgehen etabliert.

- In einem ersten Schritt sollte stets geprüft werden, ob es finanzwirtschaftliche Anhaltspunkte für eine Krise gibt. Das Aufspüren einer Ertrags- und auch Liquiditätskrise ist dabei relativ einfach mit gängigen finanzwirtschaftlichen KPIs abzubilden, insbesondere mit der theoretischen Schuldentilgungsdauer, der Eigenkapitalquote sowie der Entwicklung des operativen Cashflows. Komplexer ist das Aufspüren einer strategischen Krise, insbesondere im Zusammenhang mit dem Erfassen von leistungswirtschaftlichen Parametern sowie dem Evaluieren des Geschäftsmodells. Für Letzteres müssen entsprechende makroökonomische Daten in die Betrachtung einfließen. Mit der Unterstützung durch generative KI sind datenbasierte Modelle in der Lage, eine Vorverarbeitung von Daten und das Erkennen von relevanten Beziehungen vorzunehmen. Für eine einfache und insbesondere kostengünstige KMU-Anwendung fehlt es aktuell noch an entsprechenden Lösungen.
- Eine direkte 13-Wochen-Liquiditätsplanung gibt Aufschluss darüber, ob das Unternehmen für den üblichen Erstellungs- und Verhandlungszeitraum durchfinanziert ist, bzw. welche liquiden Mittel erforderlich sind, um diese Durchfinanzierung sicherzustellen. Sie beantwortet also die Frage der aktuellen bzw. zukünftigen Zahlungsfähigkeit. Diese Planung ist in jedem Fall zu erstellen, wobei in Fällen mit ausreichendem Liquiditätspolster größer geplant werden kann als in Fällen mit knapper Liquidität. Wichtig ist, dass mit einem Finanzstatus der Aufsatzzpunkt sauber dokumentiert wird und darauf aufbauend dargelegt wird, warum zu Beginn des Prozesses mit überwiegender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden konnte, dass die Finanzierung bis auf Weiteres gesichert ist. Sofern hierfür die Zusagen finanzierender Kreditinstitute oder anderer (institutioneller) Gläubiger einzuholen sind, müssen diese unmittelbar nach Vorliegen der Liquiditätsplanung eingeholt werden.
- Für die Frage, ob eine Überschuldung vorliegen könnte oder nicht, ist in aller Regel das Vorhandensein einer positiven Fortbestehensprognose zentral, also die Frage, ob in den kommenden 12 Monaten alle fälligen und fällig werdenden Verbindlichkeiten bezahlt werden können. Genau eine solche Planung liegt jedoch häufig zu Beginn eines Restrukturierungsprozesses nicht vor. Es ist die Aufgabe des beauftragten Beraters, eine solche Planung zu erstellen und die erforderlichen Maßnahmen zur Sicherstellung der Durchfinanzierung mit dem Management umzusetzen. Restrukturierungsberater/-innen sind also zu Beginn einer Beauftragung darauf angewiesen, Argumente, die für oder gegen eine positive Fortbestehensprognose sprechen, zu sammeln, schriftlich zu dokumentieren und diese – solange keine belastbare Planung vorliegt – laufend zu prüfen.

#### Argumente können sein:

- Die finanzierenden Banken signalisieren, dass sie bereit sind, das Unternehmen weiter zu begleiten.
- Der Unternehmer ist bereit und in der Lage, einen möglichen Eigenkapitalzuschuss zu leisten.
- Das Geschäftsmodell des Unternehmens hat Aussicht, auch zukünftig rentabel zu sein.
- Zentrale Mitarbeitende sind bereit, sich in den Restrukturierungsprozess positiv einzubringen.



Die vorgenannten Argumente stellen nur eine mögliche Auswahl dar. Im konkreten Fall können auch andere Argumente entscheidend sein. Wichtig ist, die zentralen „Dealbreaker“ herauszuarbeiten, die eine Restrukturierung unmöglich machen können. Sollte sich hier herausstellen, dass erforderliche Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind und somit eine negative Fortbestehensprognose vorliegt, dürfte mit hoher Wahrscheinlichkeit Insolvenzreife gegeben sein. In einer derartigen Situation sollte unterstützend eine entsprechende Rechtsberatung eingeholt werden, um insbesondere die Organe des Krisenunternehmens vor einer Insolvenzverschleppung zu schützen und diese entsprechend zu informieren. Auf die damit verbundenen Antragspflichten haben diese unmittelbar zu reagieren. Die Prüfung des Vorliegens der Insolvenzreife ist zeitkritisch, da ein Antrag unmittelbar gestellt werden sollte.

Selbstverständlich ist im weiteren Restrukturierungsprozess darauf zu achten, dass die Argumente für und gegen eine positive Fortbestehensprognose und damit auch für und gegen eine Restrukturierung des Unternehmens immer weiter konkretisiert und in eine belastbare Planung überführt werden.

### 3.1.3 Stakeholder-Management

Grundsätzlich müssen sich Unternehmensverantwortliche und Berater/-innen bewusst sein, dass es insbesondere in einer Phase nahe der Insolvenz unterschiedliche Partialinteressen der einzelnen Stakeholder gibt. Daher ist eine zentrale Aufgabe von Berater/-innen das Herstellen von Vertrauen und die sachgerechte Kommunikation während des Prozesses, um damit die Grundlage für einen Weg zum Ausgleich dieser Interessen zu schaffen.

**Die Finanzierenden** sind daran interessiert, ihr eingesetztes Geld verzinst zurückzuerhalten. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere Kreditinstitute regulatorischen Anforderungen unterliegen, die es erforderlich machen, in der Krise umfangreiche Unterlagen anzufordern (z. B. Sanierungskonzepte, Reportings, etc.), ohne die keine Entscheidung seitens der Institute getroffen werden darf. In vielen Fällen können sie dieses Ziel bestmöglich mit einem dauerhaft rentablen Geschäftsbetrieb erreichen, aus dem der Kapitaldienst bedient werden kann, der damit ein geringes Ausfallrisiko aufweist. Um das eigene Risiko einzuschätzen und bewerten zu können, erwartet der Finanzierer Transparenz hinsichtlich der Ziele der Restrukturierung und der Zukunftsperspektiven unter Berücksichtigung der für seine Interessenswahrung notwendigen Dokumentationsanforderungen (positive Fortbestehensprognose). Gegebenenfalls wird für eine Unterstützung der Restrukturierung die Bereitstellung bzw. eine Ausweitung der Sicherheiten verlangt.

**Die Gesellschafter** sind an einer Wertsteigerung des Unternehmens und damit der eigenen Anteile bzw. an regelmäßigen Ausschüttungen interessiert. In der Restrukturierung spielen die Gesellschafter/-innen eine entscheidende Rolle, da ihre Bereitschaft zur Leistung eines Restrukturierungsbeitrags oftmals Voraussetzung für das Engagement anderer Stakeholder ist.

**Die Organe eines Unternehmens** sind in der Regel an einer pragmatischen und umsetzungsorientierten Überwindung der Unternehmenskrise interessiert. Dabei sollen auch nach der Restrukturierung der eigene Arbeitsplatz und die Machtposition gesichert sein. Berater/-innen sollen darüber hinaus helfen, Haftungsrisiken zu vermeiden.

**Die Mitarbeitenden eines Unternehmens** sind vor allem am Erhalt der Arbeitsplätze und des Vergütungsniveaus interessiert. Sofern vorhanden, versucht der Betriebsrat, der die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen vertritt, z.B. durch die Entwicklung alternativer Maßnahmen die Auswirkungen der Restrukturierung oder Reorganisation auf die Mitarbeitenden möglichst gering zu halten.

**Die Lieferanten** sind an einem nachhaltig ertragreichen Kundenverhältnis und der Vermeidung von Zahlungsausfällen interessiert. Steigt in Krisenzeiten das Risiko eines Zahlungsausfalls, kann dies Auswirkungen auf die Kreditversicherungsfähigkeit des Unternehmens und damit auf die Zahlungsziele bei Kunden haben.

**Die Kunden** sind an nachhaltig verlässlichen und wettbewerbsfähigen Lieferanten interessiert (Sicherstellung Lieferfähigkeit). Hier gilt es, Lieferausfälle zu vermeiden. Die Kunden können die Restrukturierung des Unternehmens zum Beispiel durch den Abschluss von langfristigen Abnahmeverträgen unterstützen. Dies sendet ein starkes Signal und schafft Vertrauen bei den anderen Interessengruppen.



Um die vielen unterschiedlichen Einzelinteressen übereinander zu bringen, ist eine sachgerechte und regelmäßige Information unverzichtbar. Mit einem Projekt Management Office (PMO) können die einzelnen Projektschritte passgenau monitort werden.

### 3.1.4 Umsetzungsmanagement

Ein PMO muss zum einen sicherstellen, dass die Umsetzung der einzelnen Projektschritte und -phasen zeitgerecht erfolgt, zum anderen aber auch, dass die turnusmäßigen Informationen und Reports für die Stakeholder erstellt werden. Beides verhilft zu Transparenz hinsichtlich der Maßnahmeninhalte und des Projektfortschritts inklusive potenzieller Plan-Ist-Abweichungen auf Basis der definierten Kennzahlen. So können fundierte Managemententscheidungen abgeleitet bzw. notwendige weitere Schritte angestoßen werden. Dabei geht es insbesondere um die Festlegung finanzieller und operativer KPIs sowie die Definition von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.

Wichtig ist, das PMO im Zuge einer Ertrags- und Liquiditätskrise bei der Festlegung finanzieller und operativer KPIs sowie der Definition von Maßnahmen und konkreten Arbeitsplänen zwingend mit einzubinden. Den avisierten Mehrwert kann ein PMO nur erbringen, wenn es die notwendige Seniorität sowie Branchen- bzw. Fachexpertise vorhält. Als Sparringspartner gilt es, Maßnahmen abzuwägen und ggf. fachlichen Beistand in Form von Insolvenz- oder Finanzexpertinnen und -experten zu Rate zu ziehen, die die rechtliche sowie finanzielle Stabilität des Unternehmens begutachten und sicherstellen können. Auch können operative Experten einbezogen werden, die anhand von „Quick Scans“ leistungswirtschaftliche Risiken schnell aufdecken und direkt beseitigen bzw. im Kontext der Businessplanung auch im Zahlenwerk offenlegen. Das PMO ist damit wichtiges Tool zur Umsetzung der oben beschriebenen Orchestrierung des Beratungsprozesses.

#### Spezifische Ausgestaltung des PMO anhand von vier Kernfaktoren:

- Grad der inhaltlichen Einbindung des PMO bei der Definition und Implementierung von Maßnahmen
- Adressaten- und situationskonforme Kommunikation
- Klar geregelte Durchgriffsrechte und Managementunterstützung
- Einsatz digitaler Tools und aktive Verwaltung von Zugriffsrechten

In der Praxis ist zu beobachten, dass PMOs eingerichtet werden, ohne dass deren genaue Rolle bzw. Durchgriffsrechte definiert sind. Entscheidend ist, die Ausgestaltung der Governance-Struktur im Kontext der jeweiligen Unternehmenssituation zu eruieren.

#### Die Kompetenzen des PMO können grundsätzlich in fünf Stufen eingeteilt werden:

- Das PMO nimmt lediglich eine berichtende, aber keine leitende Rolle ein.
- Das PMO hat keine leitenden Befugnisse, gibt jedoch aktiv Empfehlungen ab.
- Die Zustimmung des PMO ist erforderlich.
- Das PMO erhält finalen Durchgriff und eine vollumfänglich leitende Funktion.
- Das PMO überstimmt Maßnahmenverantwortlichkeiten.

Je nach Unternehmenssituation kann die Ausstattung mit externer Expertise für den Umsetzungserfolg entscheidend sein. PMOs benötigen folglich inhaltliche und methodische Kompetenzen, die nur durch ausreichende Kapazität entwickelt werden können. Aufgrund von Erfahrungswerten und Best Practices aus zahlreichen Umsetzungsprojekten können Berater/-innen methodische Kompetenz und einen „frischen Blick“ in das Unternehmen tragen, welcher für gesteigerte Projektqualität und -geschwindigkeit sorgt. Und schließlich können bei internen PMO-Mitarbeitenden Befindlichkeiten auftreten, ehemalige Kollegen aktiv anzutreiben, insbesondere, wenn im Hinblick auf die übliche Hierarchie grundsätzlich eine umgekehrte Rollenverteilung herrscht. Die Gefahr, dass sich Ersterer in der Zeit nach dem PMO in der Organisation „verbrennen“, ist nicht zu unterschätzen. Externe Berater/-innen können unangenehme Fragen stellen oder als Sparringspartner und Coach für das interne PMO fungieren.

## **3.2 Phasenspezifische Beratungsschwerpunkte**

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Beratung werden wesentlich durch das Krisenstadium des Unternehmens sowie den bestehenden Handlungsspielraum und damit den Handlungsdruck bestimmt. Im Folgenden werden die phasenspezifischen Tätigkeitsschwerpunkte innerhalb der Beratungsphasen Transformation, Restrukturierung und Sanierung dargestellt. Dabei handelt es sich um eine idealtypische Darstellung der phasenspezifischen Tätigkeitsschwerpunkte, da in der Praxis keine trennscharfe Abgrenzung zwischen den drei benannten Beratungsphasen existiert.

### **3.2.1 Transformation**

Der beschleunigte Wandel ist zum Dauerzustand geworden. Rasant zunehmende globale disruptive Trends und Turbulenzen der aktuellen Welt konfrontieren Unternehmen insgesamt mit umfassenden Herausforderungen und bedrohen teilweise ganze Branchen und Geschäftsmodelle. Transformation wird als grundsätzlicher Wandel definiert, demzufolge das Hinterfragen und Weiterentwickeln des Geschäftsmodells einen zentralen Stellenwert bekommt. Vor diesem Hintergrund sind viele Unternehmen gezwungen, dieses neu auszurichten, ja sogar radikal zu transformieren, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern.

Während der Handlungsdruck in der Erfolgs- und Liquiditätskrise allgegenwärtig ist, ist die Veränderungsnotwendigkeit in der Stakeholder- oder (drohenden) Strategiekrisis zunächst nicht unmittelbar spürbar. In dieser frühen Krisenphase verfügt das Unternehmen in der Regel noch über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum und kann selbstbestimmt über seine weitere Entwicklung entscheiden. Je weiter sich die Krise zuspitzt, umso mehr nimmt der finanzielle Handlungsspielraum ab, der Zeitdruck nimmt zu, das Vertrauen der Stakeholder erleidet Schaden und der Entscheidungsfreiraum wird durch externe Zwänge eingeengt.

#### **a) Strategische Neuausrichtung und Geschäftsmodell-Redesign**

Im Rahmen einer proaktiv eingeleiteten Transformation liegt der Fokus der Berater/-innen gemeinsam mit ihren Mandanten darauf, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Ausgangspunkt für das ganzheitliche Redesign des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist eine Wertstrategie. Die Wertstrategie muss darauf abzielen, den größtmöglichen Kundennutzen zu schaffen. Sie zu bestimmen heißt somit, sich an den künftigen Erfordernissen des Marktes zu orientieren. Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen künftig stehen will. Im Idealfall zielt sie darüber hinaus darauf ab, anders zu sein als der Wettbewerb und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Im Rahmen der Strategiearbeit besteht die Aufgabe der Beratenden darin, ihre Mandanten dabei zu unterstützen, ein klares strategisches Ziel – den sogenannten „Nordstern“ – zu formulieren. Dieser gibt die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.

Dreh- und Angelpunkt, um einen Anpassungsbedarf bezogen auf das Geschäftsmodell möglichst frühzeitig wahrzunehmen, ist zu erkennen, welche Megatrends auf das Geschäftsmodell einwirken. Diese Megatrends wirken

auf allen Ebenen der Gesellschaft und beeinflussen das Handeln von Individuen und Unternehmen. Daher sollten sich Berater/-innen intensiv mit den für das Geschäftsmodell der Mandanten relevanten Megatrends auseinandersetzen. Zu diesen Megatrends können beispielsweise Konnektivität (Digitalisierung), Mobilität, Neo-Ökologie (Nachhaltigkeit), New Work, Urbanisierung, Individualisierung, etc. gehören.

Berater/-innen können im Rahmen der Umfeld- und Branchenanalyse neben der Megatrendanalyse auch auf weitere etablierte Instrumente, wie z.B. die PEST-Analyse und die Branchenstrukturanalyse (Porters 5-Forces) etc. zurückgreifen. Die Erkenntnisse aus der Umfeld- und Branchenanalyse müssen dann noch um die ehrliche Analyse der Stärken und Schwächen des betrachteten Unternehmens ergänzt werden. In diesem Zusammenhang geht es u.a. darum, die im Wettbewerb differenzierenden Kernkompetenzen herauszuarbeiten, die Performance des Produkt-/Serviceportfolios zu analysieren, den Kundennutzen zu beschreiben und zu analysieren, ob alle zum Leistungserstellungsprozess benötigten Ressourcen abgesichert zur Verfügung stehen. Die Ergebnisse können im Anschluss in einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden.

Haben Beratende und Mandanten im Rahmen der Strategiearbeit die potenziellen internen und externen Einflussfaktoren erkannt, müssen die daraus resultierenden Konsequenzen auf das Geschäftsmodell systematisch analysiert und dieses dann entsprechend angepasst werden.



Abbildung 3: Dimensionen eines Geschäftsmodells auf Basis des Sankt Galler Business Model Navigator

Für die Beschreibung und Analyse des Geschäftsmodells können Berater/-innen auf eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle zurückgreifen. Zu den bekanntesten Ansätzen gehören der Business Model Canvas sowie der Sankt Galler Business Model Navigator. Dieser beschreibt Geschäftsmodelle anhand von vier zentralen Dimensionen:

1. **Kunden** – Wer sind die Zielkunden?
2. **Das Nutzenversprechen** – Was wird den Kunden angeboten?
3. **Die Wertschöpfungskette** – Wie wird die Leistung hergestellt?
4. **Die Ertragsmechanik** – Wie wird Wert erzielt?

Diese Dimensionen werden im sogenannten „magischen Dreieck“ dargestellt:

### b) Vorgehensweise zur Analyse des Geschäftsmodells

Im Rahmen der Analyse und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bietet sich eine Vorgehensweise in vier Schritten an<sup>1</sup>:

#### 1. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells:

Zuerst wird das bestehende Geschäftsmodell anhand der vier Dimensionen des Navigators analysiert: Wer ist der Zielkunde? Was ist das Nutzenversprechen? Wie wird die Leistung erbracht (Wertschöpfungskette)? Und wie wird der Wert erzielt (Ertragsmechanik)? Diese Analyse hilft, das Geschäftsmodell in seine wesentlichen Komponenten zu zerlegen und potenzielle Schwächen oder Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

#### 2. Ideenfindung:

In diesem Schritt geht es darum, innerhalb der vier zentralen Dimensionen des Geschäftsmodells neue, zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Der Business Model Navigator kann diesen Prozess unterstützen, indem er eine Vielzahl etablierter Geschäftsmodellmuster anbietet, die als Inspiration dienen können. Auch gilt es, innovative branchenspezifische KI-Lösungen für ein tragfähiges digitales Geschäftsmodell zu untersuchen.

#### 3. Kreative Entwicklung und Bewertung:

Mit Hilfe der erarbeiteten Ideen werden verschiedene Geschäftsmodellvarianten entworfen. Die Ideen werden anschließend auf ihre Machbarkeit und ihr Marktpotenzial hin überprüft und bewertet.

#### 4. Umsetzung und Validierung:

Die ausgewählten Geschäftsmodellideen werden durch erste Prototypen und Tests validiert. Dieser iterative Prozess ermöglicht es, das Modell kontinuierlich anzupassen und zu verbessern, bevor es vollständig umgesetzt und in den Markt eingeführt wird. In dieser Phase können auch klassische Instrumente wie z.B. Kundenbefragungen zum Einsatz kommen. Diese vier Schritte ermöglichen Beratern eine strukturierte Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und schaffen Raum für Innovation durch die Rekombination bestehender Geschäftsmodellmuster.

### 3.2.2 Restrukturierung

Haben die Verantwortlichen in der Transformation noch relativ viel Zeit, geeignete Maßnahmen für den grundsätzlichen Wandel einzuleiten, ist das Agieren in der Restrukturierung wesentlich zugespitzter, aber nach allgemeinem Verständnis weiter gefasst als die Sanierung. Ziel der Restrukturierung ist die Vermeidung einer weiteren Kriseneskalation und die Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.

Bei drohender oder bereits eingetretener Ertragsschwäche des Unternehmens, zunehmend eng werdender Liquidität sowie fehlendem Vertrauen der Finanzgläubiger, kann die Phase der Restrukturierung für Berater/-innen auch mit dem Erstellen eines Sanierungsgutachtens verbunden sein. Unabhängig von einzelnen Standards und direkten inhaltlichen Vereinbarungen mit dem Auftraggeber sind die grundsätzlichen Inhalte hierfür vom BGH ganz klar definiert. Im Einzelnen sind das die Pflichtbestandteile mit dem Herausarbeiten der Krisenursachen, der Entwicklung eines Leitbildes des sanierten Unternehmens, dem Formulieren der einzelnen Maßnahmen (die durchaus mit dem oben skizzierten PMO monitort werden könnten bzw. in der Phase des von den Finanzgläubigern geforderten Reporting häufig über den Zeitraum der kommenden zwei Jahre nachgehalten werden), dem Aufstellen einer integrierten Unternehmensplanung auf der Basis einer validen Buchhaltung mit einem klar formulierten bilanziellen Aufsatzpunkt sowie der auf den vorbenannten Punkten basierenden Aussage zur Sanierungsfähigkeit.

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf dem Sankt Galler Business Model Navigator.

Typische Restrukturierungsmaßnahmen haben daher einen eher mittel- bis langfristigen Wirkungshorizont und kommen in Krisenstadien zur Anwendung, in denen eine relativ große Anzahl alternativer Handlungsmöglichkeiten und noch kein akuter Zeitdruck zur Abwendung einer Insolvenz besteht.

Da die Sicherstellung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eine dauerhafte Aufgabe im Unternehmen ist, gilt es für den Berater bereits zu Beginn des Restrukturierungsmandats eine eigene Exit-Strategie festzulegen. Diese wird durch das Erreichen der Beratungsziele bestimmt und sollte zusammen mit dem Kunden definiert und im Angebot nach Abschluss einer ersten konzeptionellen Phase fixiert werden.

Grundlage für das weitere Vorgehen in der Restrukturierungsphase bilden die Vorgaben des Restrukturierungskonzepts beispielsweise eines Independent Business Review (IBRs) oder eines Sanierungskonzepts (beispielsweise gemäß IDW S6). Von einer gutachterlichen Formulierung „in Anlehnung an IDW S6“ ist ausdrücklich abzu- sehen.

<p><b>Vertriebs- bereich</b></p>	<p>Überprüfung des Produkt- und Serviceangebots im Hinblick auf Deckungsbeiträge, Volumina, etc. (ggf. Konsolidierung), Analyse des Marktpotenzials sowie der Markt- und Kundensegmentierung, Optimierung der Verkaufsprozesse, Preisanpassungen, Vertriebsschulungen, Anpassung der Werbeaktivitäten, Überprüfung des Marketing- mixes, insbesondere der Preisstrategien, soziale Netzwerke, Online-Plattformen</p>
<p><b>Produktions- bereich</b></p>	<p>Überprüfung des Produktions-Footprints im Hinblick auf Auslastung, Nähe zu Kunden, etc. (ggf. Konsolidierung), Verbesserung der Produktionsprozesse und -anlagen, Verbesserung Time-to-Market, Verbesserung und Bestimmung von F&amp;E und Produktion, Einführung Lean Management, Optimierung Lieferantenstruktur, Optimierung Lager- und Materialaufwand</p>
<p><b>Personal- bereich</b></p>	<p>Personalmanagement: Sozialverträgliche Personalanpassung durch Abbau von Überstunden, Einstellungsstopp, Auslaufen befristeter Verträge, Altersteilzeit, Ausgründungen, Werkverträge, Ohne-Tarifbindung-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, Änderungskündigungen, Aufhebungsverträge etc., Management-Audit</p>

Abbildung 4: Typische Restrukturierungsmaßnahmen

Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist laufend zu überprüfen und der Umsetzungsstand zu dokumentieren und zu kommunizieren. Von entscheidender Bedeutung ist es, die Motive der typischen Interessengruppen zu verstehen.

Bei der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen hat eine Einbeziehung der identifizierten Stakeholder zu erfolgen. In der folgenden Tabelle sind typische Restrukturierungsmaßnahmen aufgelistet.

### **a) Liquidität und Finanzierung sichern**

Zu Beginn eines Restrukturierungsprojekts gilt es, die Insolvenzeröffnungsgründe zu prüfen, um eine Antragspflicht auszuschließen. Unmittelbar nach Beauftragung muss daher der Liquiditätsstatus und die Liquiditätsplanung erarbeitet werden. Zu beachten ist, dass die Finanzgläubiger, d.h. Kreditinstitute, Avalgeber und Warenkreditversicherer, sehr viel Wert auf eine frühe Einbindung legen. Eine offene und transparente Kommunikation, auch während der Erstellungsphase der gutachterlichen Einschätzung ist Voraussetzung, um das sehr häufig verloren gegangene Vertrauen zum Unternehmen wieder herzustellen. Die Finanzierer sollten im Gegenzug in die Pflicht genommen werden, zumindest während der Phase der Gutachtenerstellung die Kreditlinien offen zu halten und auf eine vorzeitige Kündigung zu verzichten („Stand still agreement“/Stillhalteabkommen). Kreditinstitute bevorzugen in der Regel den Abschluss dieses Abkommens im Vergleich zu einer Fälligestellung des Kredites und Kündigung des Kreditvertrages, da eine Kündigung oft zur sofortigen Zahlungsunfähigkeit führen würde. Koordinationsausschüsse, unterstützt durch Berater, können die Offenlegung aller relevanten Informationen durch den Schuldner, sowie deren vertrauliche Behandlung seitens des Gläubigers unterstützen.

Auch die Lieferantengläubiger sind im Bedarfsfall sachgerecht und regelmäßig über den Stand der Restrukturierungsbemühungen zu informieren. Mit denjenigen, die unabhängig von den Warenkreditversicherern agieren können, sollten bei Bedarf bilaterale Vereinbarungen geschlossen werden.

### **b) Tragfähigkeit des Geschäftsmodells prüfen**

Neben der Sicherstellung der Liquidität müssen zwingend die Krisenursachen herausgearbeitet werden. Zu hohe Kosten und ein nicht funktionierendes Management lässt sich relativ einfach korrigieren. Anders ist es bei einem nicht mehr funktionierenden Geschäftsmodell. In diesem Fall muss intensiver nachgedacht werden.

Bereits definiert wurde, dass ein Geschäftsmodell ein Bauplan ist, der für das Unternehmen Werte schafft und erfasst. Es gilt dieses kritisch zu hinterfragen. Es empfiehlt sich, von den Megatrends auszugehen und in einem strukturierten Prozess die oben beschriebenen Fragen an die Mitarbeitenden des Unternehmens zu stellen. In vielen Branchen der klassischen Industrieproduktion, wie beispielsweise im Maschinenbau, sind große Volumina und eine aufwändige Projektkalkulation üblich. Dabei besteht das Risiko, dass am Ende mehr Arbeitsstunden benötigt werden, als ursprünglich veranschlagt. Eine Möglichkeit zur Risikominimierung kann die Etablierung eines Servicegeschäfts als zusätzliches Wertangebot sein. Dadurch ließe sich das Gesamtrisiko auf viele kleinere Projekte verteilen. Die Legitimation eines Geschäftsmodells fußt in jedem Fall auf der Befriedigung eines Bedürfnisses. Haben sich diese geändert, muss das Geschäftsmodell justiert werden. Unterbleibt das, passen die Bedürfnisse der Kunden nicht mit dem Wertangebot des Unternehmens zusammen. Die in Kapitel 3.2.1 dargestellten vier Schritte zur Weiterentwicklung oder Neufassung von Geschäftsmodellen inklusive der Implementierung alternativer Vergütungssysteme und dem Etablieren alternativer Vergütungsvarianten schaffen neue Perspektiven eines nachhaltigen Nutzenversprechens.

### **c) Top-Line orientierte Maßnahmen**

Ist das Unternehmen vom Funktionieren seines Geschäftsmodells und dem gegenüber den Kunden abgegebenen Nutzenversprechen überzeugt, sollte die Restrukturierung nicht allein auf Kosteneinsparungen fokussiert sein. Vielmehr ist es ein Gebot, die Vertriebsaktivitäten mit dem Generieren von Umsatzerlösen stetig weiterzuentwickeln. Themen wie Kontaktaufnahme zu Interessenten, qualifiziertes Bewerten von Anfragen, Angebote zeitnah zu erstellen sowie auch die After Sales Betreuung müssen zu den Kernaktivitäten unternehmerischen Handels entwickelt werden.



In einzelnen Restrukturierungsprojekten kann es durchaus sinnvoll sein, die Vertriebsaktivitäten zu strukturieren:

1. Vertriebsaktivitäten mit einem CRM zentralisieren
2. Aktivitäten tracken
3. Follow-up-Aktivitäten planen
4. Interessenten nachfassen
5. Zeit für Kaltakquise einplanen
6. Bestehende Kundenbeziehungen pflegen
7. Terminvereinbarungen intern abstimmen

Zu vermeiden sind Kosteneinsparungen im Zusammenhang mit vertrieblichen Aktivitäten. Ein Tankverbot an Autobahnen, die Beschränkung auf Zweite-Klasse-Buchungen und ähnliche Maßnahmen fördern nicht gerade die Bereitschaft, die sprichwörtliche „Extrameile“ zu gehen. Der Vertrieb wird am Erfolg gemessen, besser am Deckungsbeitrag, weniger am Umsatz. Demzufolge sollten die Vertriebskosten nicht zwingend im Mittelpunkt stehen. Manchmal empfiehlt sich auch die Unterstützung durch das Einstellen einer Vertriebsassistentin. Das Arbeiten an der Top-Line darf auch in der Phase der Restrukturierung nicht vernachlässigt werden.

#### **d) Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung**

Mit dem Aufsetzen einer integrierten Planung ist es angebracht, die betriebliche Wertschöpfung zu hinterfragen. Besonders in schwierigen unternehmerischen Situationen wird sich in der Regel ein faires Miteinander mit den Lieferanten positiv auswirken. Das Umstellen auf Vorkasse würde die Stressmomente erhöhen. Auf der anderen Seite darf aber auch nicht das Eruiere eines preiswerteren Sourcing außen vorgelassen werden. Strategischer Einkauf tritt an die Stelle von immer gleichen Bestellvorgängen. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, Unternehmensberatungen, die auf die Optimierung des Einkaufs spezialisiert sind, für das Aufspüren von kostengünstigeren Alternativen zu engagieren. Die Vergütung erfolgt üblicherweise erfolgsbezogen.

Insbesondere im Zusammenhang mit Projektkalkulationen sollte zwischen „produktiven“ und „unproduktiven“ Personalkosten unterschieden werden. Die Differenzierung liegt in der Möglichkeit der Verrechnung an die Kunden. Das sachgerechte Buchen der benötigten Stunden für jede Leistungseinheit auf das jeweilige Projekt ist dabei unumgänglich.

Der manchmal zu beobachtende Aktionismus beim Einsparen von Marketing- und Weiterbildungsmaßnahmen sollte gut überlegt sein. Es geht auch um das Setzen einer adäquaten Signalwirkung, nicht nur in Richtung Belegschaft, sondern auch in Richtung Kunden und Lieferanten. Eine plötzlich ausbleibende Präsenz bei wichtigen Messen und Konferenzen sendet eine deutliche Botschaft.

Wenn in der Restrukturierungsphase Anpassungen am Geschäftsmodell, an den vertrieblichen Aktivitäten und den Kostenstrukturen als notwendig erachtet werden, hat dies in der Regel auch Auswirkungen auf die Organisationsstruktur.

#### **e) Organisations- und Personalstruktur anpassen**

Für die Erfüllung einer unternehmensspezifischen Aufgabe muss das Agieren der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Einsatz von Produktionsressourcen organisiert werden. In vielen Fällen entwickelt sich und wächst die Organisation anhand der auftretenden betrieblichen Notwendigkeiten. Wenn diese sich aber nachhaltig verändern, müssen Nachjustierungen vorgenommen werden. Das gilt auch in Wachstumsphasen bei einer Zunahme an Menge und Komplexität.

Wird der gewohnte Kurs des Unternehmens in Stressmomenten gestört, kommt der Gesprächs- und Verhandlungsbereitschaft zwischen Geschäftsführung und der Belegschaft eine große Bedeutung zu. Häufig vertreten



durch den Betriebsrat, sollten umgehend Beratungen über Sanierungsbeiträge, Interessenausgleich und entstehende Sozialplankosten aufgenommen werden. Hierdurch kann eine nachvollziehbare Kommunikation im kollegialen Gefüge des Unternehmens erreicht werden, um das Abwandern der erfolgskritischen Leistungsträger zu vermeiden. Abhängig vom verbleibenden Gestaltungsspielraum entsteht zudem Klarheit über die zu erwartenden Restrukturierungskosten und über deren Finanzierbarkeit im Rahmen des Beratungsprojekts. Der Verlauf dieser Verhandlungen entscheidet maßgeblich über das Verfahren, eine Trennung – ggf. auch von veränderungsunwilligen Mitarbeitenden – herbeizuführen.

### **3.2.3 Sanierung**

Von der Sanierung spricht man in der Regel erst im Stadium einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder Liquiditätskrise. In einer akuten Unternehmenskrise müssen kurzfristig schnell greifende Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung des Geschäftsbetriebs und zur Abwendung einer ggf. drohenden oder schon bestehenden Insolvenzreife umgesetzt werden bzw. die Sanierung des Unternehmens mit den Möglichkeiten des StaRUG oder der Insolvenzordnung vorangetrieben werden.

#### **a) Prüfung der Insolvenzeröffnungsgründe**

Kommt es im Rahmen des Restrukturierungsprozesses zu einer Verschärfung der Krise ist – anknüpfend an die Risikoanalyse zu Beginn des Prozesses – zu Beginn des Prozesses das Augenmerk zunehmend auf die laufende Prüfung der Insolvenztatbestände zu legen. Dabei kann für die Prüfung selbst an dieser Stelle auf den Prüfungsstandard des Fachausschusses Sanierung und Insolvenz (FAS) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) IDW S11, Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen, der die einzelnen Prüfungsschritte detailliert abbildet, verwiesen werden.

Ergänzend dazu ist im laufenden Sanierungsprozess dafür Sorge zu tragen, dass geeignete Strukturen im Unternehmen und im Beratungsteam aufgebaut werden, die eine laufende Überprüfung des Vorliegens von Insolvenztatbeständen ermöglichen.

Dazu gehören:

- Regelmäßiger, ggf. täglicher Finanzstatus, der Auskunft über die insolvenzrechtliche Zahlungsfähigkeit gibt.
- Spätestens jetzt: in gleichen Intervallen wie die Erstellung des Finanzstatus: laufende Abstimmung mit insolvenzrechtlichen Berater/-innen.
- Regelmäßige, ggf. tägliche Abstimmung zum Vorliegen einer positiven Fortbestehensprognose, insbesondere im Hinblick auf Argumente Für und Wider/Dealbreaker. Auch hier sind die insolvenzrechtlichen Beratenden einzubeziehen.
- Schriftliche Dokumentation der jeweiligen Abstimmungsergebnisse.

Zusätzlich ist zur Absicherung des Sanierungserfolgs Vorsorge dafür zu treffen, dass für den Fall des unumkehrbaren Vorliegens von Insolvenztatbeständen und einer sich daraus ergebenden Insolvenzantragspflicht alle Voraussetzungen für ein sanierendes Insolvenzverfahren, sei es als Schutzschirm, als Eigenverwaltung oder auch als Regelverfahren getroffen sind. Geschieht dies nicht oder zu spät, geht nach einem Insolvenzantrag zu viel Zeit verloren mit ggf. nachhaltig negativen Auswirkungen auf den laufenden Geschäftsbetrieb und damit die Sanierungsaussichten.

## **b) Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit einleiten**

Neben der laufenden Kontrolle, ob mögliche Insolvenzstatbestände vorliegen, sind für den Fall, dass insbesondere die Zahlungsunfähigkeit droht oder bereits vorliegt, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dabei ist es wegen der hohen Eilbedürftigkeit der Wiederherstellung einer Zahlungsfähigkeit häufig so, dass dies nur über die eingebundenen institutionellen Gläubiger erfolgen kann. Nur sie haben in der Regel das Know-how und die finanziellen Mittel, schnell und unter Beachtung möglicher Haftungsgefahren für frische Liquidität zu sorgen. In diesem Zusammenhang ist jedoch auf eine Notwendigkeit hinzuweisen, ohne die in aller Regel frische Liquidität trotz aller Transparenz in den Zahlen nicht bereitgestellt wird: Häufig ist es in den Monaten vor Beauftragung einer Restrukturierungsberatung zwischen Unternehmen und Teilen der Gläubiger zu einem mehr oder weniger erheblichen Vertrauensverlust gekommen, der dazu führt, dass in die vorhandenen Strukturen kein Geld mehr gegeben wird. Für diesen Fall stehen den Beratenden gleichwohl unterschiedliche Wege zur Verfügung, notwendiges Vertrauen wieder aufzubauen und damit die weitere Finanzierung des Unternehmens zu ermöglichen:

- Klare Transparenz bei allen Ist- und Planzahlen.
- Schnelle Kommunikation von guten, aber auch von schlechten Nachrichten.
- Laufendes, häufig wöchentliches Controlling und Monitoring.
- Aktive Mittelverwendungskontrolle, d.h. „Abzeichnen“ von Überweisungen, bevor sie zum Kreditinstitut gegeben werden.
- Verstärkung der Geschäftsführung/des Vorstands durch einen Chief Restructuring Officer (CRO).

Die Details und der Grad des operativen Eingreifens ist mit den betroffenen Gläubigern und dem Unternehmen zu verhandeln. Dabei ist es für Beratende wichtig, darauf zu achten, dass für den Fall, dass sie selbst diese zunehmend operativen Aufgaben übernehmen, ihr Auftrag und die damit erforderliche Haftpflichtversicherung entsprechend angepasst werden.

## **c) Prüfung und Entwicklung eines Sanierungsszenarios**

Sind die vertrauensbildenden Maßnahmen eingeleitet, entsprechende Controlling-Prozesse im Unternehmen aufgesetzt und damit Liquidität und Fortbestehen vorerst gesichert, muss – abhängig vom konkreten Einzelfall – geprüft werden, ob die außergerichtliche Restrukturierung des Rechtsträgers (und damit die „normale“ Restrukturierung) tatsächlich das einzig sinnvolle Sanierungsszenario ist.

Beratende müssen prüfen, ob andere Szenarien ebenso sinnvoll sind oder gar vorteilhafter sein könnten. Die Entscheidung darüber, was als sinnvoll gilt, liegt jedoch nicht allein bei ihnen, sondern in der Regel bei den Stakeholdern, die sich an der Restrukturierung beteiligen müssen, sei es durch „fresh money“, Stundungen, Preiszugeständnisse, Gehaltsverzicht oder ähnliche Maßnahmen. Berater/-innen in der Restrukturierung müssen daher aktiv mit den Stakeholdern kommunizieren und mögliche Szenarien ausloten.

Neben der außergerichtlichen Restrukturierung können dazu folgende Optionen gehören:

- Verkauf des Unternehmens
- Durchführung einer Sanierungsmoderation auf Grundlage des StaRUG
- Restrukturierung des Unternehmens mithilfe eines Restrukturierungsplans im Rahmen eines StaRUG-Verfahrens
- Sanierung des Unternehmens im Rahmen eines Insolvenz(plan)verfahrens
- Liquidation des Unternehmens im Rahmen eines Insolvenzverfahrens
- Liquidation des Unternehmens im Rahmen einer stillen Liquidation

Es obliegt Beratern in der Restrukturierung, die Vor- und Nachteile sowie die wirtschaftlichen Auswirkungen herauszuarbeiten. Abhängig vom konkreten Fall kann dies überschlüssig, ggf. aber auch sehr detailliert erfolgen. Wichtig ist, dass die Stakeholder, die Sanierungsbeiträge leisten sollen, über Informationen im Rahmen der jeweils erforderlichen Detailtiefe und eine offene Diskussion davon überzeugt werden, den späteren Sanierungspfad mitzuverfolgen und zu unterstützen.

#### **d) Entwicklung des Sanierungsplans**

Sind die unterschiedlichen Sanierungsoptionen diskutiert, kann der eigentliche Sanierungsplan ausgearbeitet werden. Dieser konkretisiert das von den Beteiligten bevorzugte Sanierungsszenario umsetzungsstauglich. Er ist also inhaltlich weiter gefasst als das, was branchenüblich als Sanierungskonzept, nämlich die außergerichtliche Sanierung eines Unternehmens, bezeichnet wird. Genau so dient er aber zwei Zwecken: Zum einen zeigt er die Maßnahmen und die daraus resultierenden Effekte auf, die das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig machen, zum anderen dient er denjenigen, die die Sanierung finanzieren, als Schutz vor einer möglichen Haftung oder Anfechtbarkeit einzelner Rechtshandlungen im Rahmen des Sanierungsprozesses. Sollte hierfür gleichwohl die Erstellung eines IDW S6-Gutachtens erforderlich sein, stellt der Sanierungsplan die hierfür erforderlichen Informationen zur Verfügung.

Die Erarbeitung/Prüfung eines derartigen Sanierungsgutachtens erfolgt heute entweder auf Grundlage des Prüfungsstandards des Fachausschusses Sanierung und Insolvenz (FAS) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) IDW S6, Standard zur Anforderung an Sanierungskonzepten, oder ausschließlich auf Basis der aktuellen höchstgerichtlichen Rechtsprechung des BGH. Beides ist möglich, wobei gerade Berater/-innen, die nicht über ausreichende Kapazitäten verfügen, die laufende Rechtsprechung des BGH zu Sanierungskonzepten zu verfolgen, mit dem IDW S6 eine gute Handhabe haben.

Für den Sanierungsplan ist es dabei von zentraler Bedeutung, dass die im Plan genannten Annahmen eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit haben. Zwar spricht das IDW im Rahmen des S6-Standards von einer „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“, also größer als 50 Prozent, mit der die Sanierung erfolgreich sein soll, jedoch ist es inzwischen gute Praxis, dass Sanierungspläne zunächst im Rahmen eines ersten und ggf. dann fortgeschriebenen Entwurfs mit den Beteiligten, also auch den Stakeholdern, von denen Zugeständnisse erforderlich werden, besprochen und die Details verhandelt werden. Erst wenn im Rahmen dieser Verhandlungen eine Lösung mit ausreichendem Härtegrad, also deutlich größer als 50 Prozent, erzielt werden konnte, kann der Sanierungsplan finalisiert werden und die eigentliche Arbeit der Sanierung beginnen.

### 3.3 Aktuelle phasenübergreifende Beratungsschwerpunkte

Neben den phasenspezifischen Beratungsschwerpunkten gibt es einige grundlegende Herausforderungen, mit denen sich aktuell viele Unternehmen konfrontiert sehen und die daher – unabhängig von einem bestimmten Krisenstadium – Beachtung finden müssen.

#### 3.3.1 Digitalisierung als strategischer Werttreiber

Aufgrund fortschreitender Veränderungen von Geschäftsprozessen sowie infolge der globalen Vernetzung der Akteure sind Unternehmen quer durch alle Branchen gefordert, eine Digitalisierungsagenda zu entwickeln. In der Regel verfügen die Unternehmen über eine breite Durchdringung einer PC-Infrastruktur sowie ERP- und CRM-Lösungen. Auch Cloud-Anwendungen, Big-Data-Analysis und vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme finden mittlerweile eine breite Anwendung. Eher selten verfügen Unternehmen über ein digitales Geschäftsmodell und über eine autonome Entscheidungsfindung bei den unternehmerischen Prozessen.

Die Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells kann auch differenzierte Bezahlmodelle umfassen. Vorstellbar wären beispielsweise die Varianten E-Commerce (Amazon), Abonnement-Modelle (Microsoft), Nutzenbasiert/On-Demand-Modelle (aws, Rechenleistung), Plattformmodelle (airbnb), Freemium-Modelle (Spotify), datengetriebene Modelle (Google) oder auch digitale Ökosysteme (Apple). Das setzt natürlich voraus, dass im Unternehmen einzelne Prozesse digital abgebildet werden (digitaler Workflow) oder digitale Schnittstellen zu anderen Unternehmen vorhanden sind (Internet of Things), in der die reale Welt parallel mit einem digitalen Zwilling abgebildet wird (auch als cyberphysisches System bezeichnet).

Für eine erste Einschätzung des aktuellen Digitalisierungsgrades können Berater/-innen die folgenden Fragen heranziehen:

1. Ist eine Digitalisierungsstrategie vorhanden und mit konkreten Zielen und Zielwerten hinterlegt?
2. Gibt es Produkte oder Dienstleistungen, die auf digitalen Lösungen beruhen?
3. Gibt es Produktionsanlagen, die modular aufgebaut sind?
4. Wie hoch ist der Anteil der Produktionsanlagen, die vernetzt sind?
5. Werden Analysen von Echtzeitdaten vorgenommen?
6. Wie groß ist der Anteil der Produkte, die Informationen zu Konfiguration, Fertigung oder Service in einem digitalen Produktgedächtnis mit sich tragen?
7. Findet der Datenaustausch in der Produktentwicklung und zu nachgelagerten Prozessen digital statt?
8. Gibt es für den Einsatz digitaler Technologien Regelungen?
9. Werden Projekte zur Umsetzung von Digitalisierungslösungen in agilen Teams umgesetzt?
10. Wird es den Mitarbeitenden ermöglicht, zu Hause oder mobil zu arbeiten?
11. Wie wird die Bereitschaft der Mitarbeitenden eingeschätzt, neue digitale Technologien am Arbeitsplatz zu nutzen?
12. Welche Digitalisierungskompetenzen haben die Mitarbeitenden?

Die einzelnen Fragen lassen sich nur in Zusammenarbeit mit den im Unternehmen verantwortlichen Personen sachgerecht beantworten.

Digitalisierung muss unternehmensübergreifend erfolgen. Relevante Aspekte sind die systematische Datenerfassung (Big Data-Analytik, verbunden mit der integrierten Analyse und Nutzung von Daten), die Ablösung eines analogen durch einen digitalen Workflow, ein digitales Geschäftsmodell mit digitalisierten Produkten bzw. Dienstleistungen sowie möglicherweise auch eine automatisierte Entscheidungsfindung über Algorithmen, Sensoren und Strichcodes. Für die Umsetzung müssen in einem zweiten Schritt entsprechende Budgets bereitgestellt werden. Unternehmen mit einer nur rudimentären Digitalisierungsstrategie gegenüber können Beratende folgende Argumente vorbringen, um die Entscheidung für eine konsequente Digitalisierung zu unterstützen:

- Die Digitalisierung ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Damit einher geht die intensive Auseinandersetzung mit Digitalisierung und deren Einflüsse auf die Entwicklung der Branche.
- Eine kurzfristig umzusetzende Maßnahme ist das Etablieren eines datenbasierten Dienstleistungsangebots, das die Erfassung und Auswertung aller während des gesamten Produktlebenszyklus anfallenden Daten ermöglicht. Im nächsten Schritt folgt die Erweiterung des Serviceportfolios und die Anpassung des Geschäftsmodells.
- Digitale Prozesse sowie das Entwickeln digitaler Produkte und Dienstleistungen gehören auf die Agenda des Top-Managements als „Change Leader“ der digitalen Transformation, welches die entsprechenden Strukturen, Voraussetzungen und auch Handlungsspielräume schafft.
- Die Mitarbeitenden im Unternehmen müssen entsprechend qualifiziert werden. Damit einher geht die Prüfung der Leistungsfähigkeit der IT-Abteilung. Für das Umsetzen von Digitalisierungsprojekten kann es sinnvoll sein, Kollaborationen einzugehen, um den „Blick von außen“ zu gewährleisten. Die klassische IT-Abteilung in den Unternehmen ist in der Regel nicht auf diese Art der Aufgabenstellung vorbereitet.
- Um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aufrecht zu erhalten, müssen branchenübliche Budgets für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen definiert werden.
- Die Verantwortung für Digitalisierungsmaßnahmen muss in der Geschäftsführung angesiedelt sein, denn nur sie kann die dafür notwendigen Budgets freigeben und die Maßnahmen durchsetzen.
- Das Warten auf den „großen Wurf“ wird vergebens sein. Digitalisierungsvorhaben beginnen mit eher kleinen und unspektakulären Schritten.
- Die Verantwortlichen müssen den Mut haben, eine grundlegende Transformation der Prozesse, des Produkt- und Serviceportfolios sowie des bestehenden Geschäftsmodells vorzunehmen.

Die Fähigkeiten zur Abwehr von Cyberattacken stellen eine wesentliche Säule der Digitalisierungsbemühungen eines Unternehmens dar und sind bei der Erstellung eines Sanierungsgutachtens meist Hauptbestandteil des Kapitels Digitalstrategie. Der Fokus sollte auf einer möglichst ganzheitlichen Analyse liegen. Die wesentlichen Fragen dazu wären:

- Prüfung der existierenden Cybersicherheitsstrategie sowie regelmäßige Simulation und Training von potenziellen Bedrohungen.
- Prüfung der spezifischen Bedrohungslage des Unternehmens basierend auf Branche und Cyber-Historie sowie Ausrichtung der Systeme und Prozesse auf diese Bedrohungen.
- Prüfung der Standards für Prozesse, Kommunikation und Beweissicherung im Schadensfall.
- Prüfung der Prozesse zur Wiederherstellung aller Systeme.

### 3.3.2 ESG in der Unternehmensstrategie verankern

Von den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – das erweiterte, umfangreiche „ESG-Reporting“ – werden sukzessive immer mehr Unternehmen direkt betroffen sein. Mit der CSRD führt die EU strenge Berichtspflichten ein, die Unternehmen zu mehr Verantwortungsbewusstsein und Transparenz verpflichten.

- Ab 2025 müssen große, börsennotierte Unternehmen von öffentlichem Interesse (gelistete Unternehmen, Banken und Versicherungen) mit mehr als 500 Beschäftigten nach den neuen CSRD-Vorgaben berichten.
- Ab 2026 folgen alle großen haftungsbeschränkten Unternehmen, die zwei der drei folgenden Schwellenwerte an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten: Umsatzerlöse: 50 Millionen Euro, Bilanzsumme: 25 Millionen Euro, Arbeitnehmer/-innen: Ø 250.
- Ab 2027 folgen alle kleinen und mittelgroßen börsennotierten Unternehmen. Für diese Unternehmen ist ein Aufschub für die Geschäftsjahre 2026 und 2027 möglich, sofern dies im Lagebericht erklärt und begründet wird.

Indirekt werden aber alle Unternehmen betroffen sein, auch wenn diese nicht zu den oben genannten Gruppen zählen, da sie beispielsweise als Zulieferer von ihren Kunden in die Pflicht genommen werden, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung vorzuweisen. Auch zur Gewinnung qualifizierter Arbeitnehmer/-innen wird ESG-Konformität eine immer bedeutendere Rolle spielen, da insbesondere junge, hochqualifizierte Menschen diesen Aspekten eine immer größere Bedeutung beimessen.

Auch aus Finanzierungsgesichtspunkten werden ESG-Anforderungen immer wichtiger. Finanzierende Banken haben ihre Strategie und ihr Risikomanagement immer mehr an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten auszurichten. Die regulatorischen Vorgaben der EZB wirken sich auch auf die Bankbilanz aus. Negative Veränderungen werden dann in Form höherer Kapitalkosten an die kreditierten Unternehmen weitergegeben. Die MaRisk nehmen Risiken in den Anwendungsbereich auf. Institute haben ESG-Risiken in ihr Gesamtrisikoprofil einzubeziehen. Daraus folgend werden auch Kreditentscheidungen immer stärker durch ESG beeinflusst.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anforderungen der Regulatorik wie auch die Chancen aus einer Differenzierung bei Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitenden und Finanzierern die Beschäftigung mit ESG unverzichtbar macht.

Für eine Ersteinschätzung zum aktuellen Stand der Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Unternehmen und ggf. zu ergreifende Maßnahmen können Berater/-innen auf Grundlage von Befragungen zur Ausgestaltung einzelner Aspekte aus den Bereichen E - Environmental, S - Social und G - Governance bereits einen guten Einblick gewinnen.

Ausgewählte Fragestellungen in Bezug auf einzelne, in der Abbildung 5 genannten Aspekte können sein:

#### ■ E - Environmental

Das „E“ der ESG-Kriterien ist sehr wahrscheinlich das bislang in der Öffentlichkeit am stärksten wahrgenommene Themengebiet. Die Erfüllung der ökologischen Aspekte lässt sich darüber hinaus auch sehr gut quantifizieren, sodass nicht nur das bloße Berücksichtigen von Grundsätzen, sondern auch der Effekt von reduzierten Ressourcenverbräuchen oder eingesparten Emissionen benannt werden kann. Exemplarisch sind nachfolgend einige Dimensionen aufgeführt:

- **Ressourcenverbrauch:** Wird regelmäßig der Verbrauch an Energie, Wärme und Wasser erhoben und sind Ziele und konkrete Maßnahmen zur Minderung definiert?

- **CO<sub>2</sub>-Emissionen:** Ist der CO<sub>2</sub>-Abdruck des Unternehmens bekannt und wurden konkrete Maßnahmen begonnen, diesen zu senken (beispielsweise Kompensieren durch den Erwerb von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten).
- **Kreislaufwirtschaft:** Bezieht das Unternehmen bei der Produktentwicklung eine Herstellung von Wertstoffen aus Abfällen ein und legt Wert auf die Möglichkeit einer schadstofffreien Entsorgung der Produkte?
- **Alternative Energiequellen:** Werden regenerative Energiequellen für die Strom- und Wärmeerzeugung genutzt?

■ **S - Social**

Im Zuge der Corona-Krise hat die Gestaltung der modernen Arbeitswelt als „New Work“ zur Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzepte beigetragen, die heute nicht mehr wegzudenken sind, wenn die soziale Orientierung von Unternehmen eine Bewertung erfahren soll.

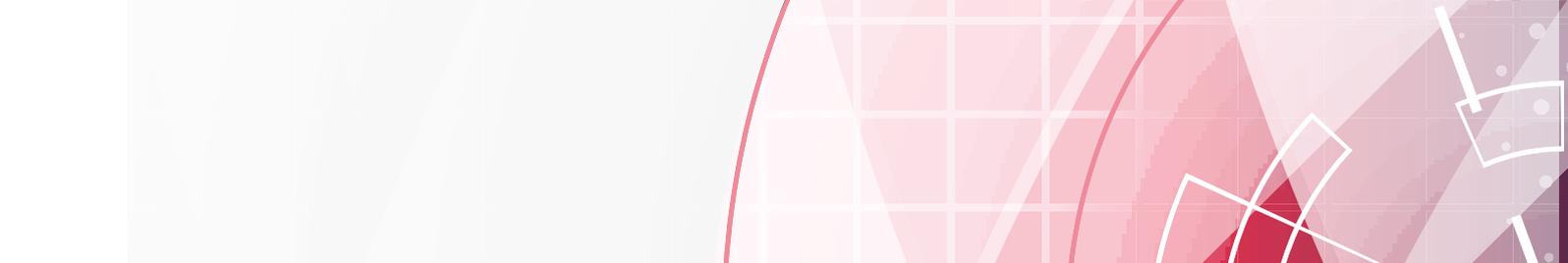
- **Diversität/Inklusion:** Sind Zielgrößen zur diversen Besetzung in allen Managementebenen eingeführt, werden diese kommuniziert und die Erreichung im Zielsystem des Managements berücksichtigt?
- **Flexible Arbeitsmodelle:** Werden den Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle angeboten, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Job-Sharing, Elternzeit oder ähnliches?
- **Arbeitsschutz/-sicherheit:** Maßnahmen zur Reduzierung von Gefahren am Arbeitsplatz, Sicherheitstechniken, Zusatzausrüstungen, Maßnahmen zur Verminderung körperlicher Belastungen sowie laufender Qualifikation der Mitarbeitenden in puncto Arbeitsschutz und -sicherheit werden beachtet?

■ **G - Governance**

Hierfür können Beratende den Fragenkatalog „3 x 7“ (drei Bereiche mit jeweils sieben Dimensionen) nutzen:



Abbildung 5: „3 x 7“ Dimensionen zur Erfassung des ESG-Reifegrads von Unternehmen



Das „G“ für Governance lässt sich zusammenfassen als ein System von Regeln, Richtlinien und Prozessen, durch die das Unternehmen geleitet wird. (Good) Governance stellt sicher, dass Maßstäbe und Ziele des Unternehmens externen und internen Beteiligten deutlich und nachvollziehbar sind, Risiken, beispielsweise Gesetzesverstöße, vermieden werden sowie Vision und Zielbild des Unternehmens in der gesamten Organisation gelebt werden. Im Unternehmen wäre das Folgende abzufragen:

- **Verankerung im Leitbild/Strategie/Werte:** Wurde die gesamte Wertschöpfungskette der Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich der Auswirkungen auf Umwelt und Einhaltung von Sozial und Governance-Standards untersucht? Sind die Erkenntnisse in die Ziel- und Maßnahmendefinition der Strategie eingeflossen, deren Erreichung auch in die Vergütung der Führungskräfte integriert ist?
- **Compliance:** Wurde ein Compliance-Managementsystem implementiert und bietet es allen Mitarbeitenden einen anonymen Zugang zu einem Hinweisgebersystem?
- **Risiko-Management:** Ist ein Risiko-Managementsystem eingerichtet, welches Transparenz über alle Unternehmensbereiche hinweg schafft, Risiken identifiziert, bewertet und kontrolliert sowie entsprechende Maßnahmen strukturiert erfasst und proaktiv managed?

Die Aspekte zu den Bereichen „E“, „S“ und „G“ sollten dabei auf die jeweilige Branche und Unternehmenssituation angepasst und entsprechend ihres aktuellen und zukünftigen Einflusses auf das Geschäftsmodell bewertet werden. So wird beispielsweise Kreislaufwirtschaft in reinen Dienstleistungsunternehmen eine geringere Rolle spielen als in Produktionsunternehmen.

Berater/-innen müssen darauf hinwirken, dass das Resultat dieser Bewertung am Ende in die Strategiedefinition einfließt und ggf. zusätzliche Maßnahmen abgeleitet werden. Damit wird ESG – wie auch die Digitalisierung – zu einer Aufgabe des Managements. Die Tiefe und vor allem der Fokus von Analyse, Beurteilung und Strategie bzw. Maßnahmenableitung sollte jedoch immer nah am Geschäftsmodell orientiert sein.

### 3.3.3 Agile Organisation entwickeln

Je dynamischer und komplexer die Umwelt ist, um so anpassungsfähiger muss eine Organisation sein, um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten. Insbesondere in Branchen, die von einer hohen Dynamik gekennzeichnet sind, sollten Berater/-innen auch das Organisationsmodell des Unternehmens daraufhin prüfen, inwieweit dieses eine agile und resiliente Organisation fördert, und ggf. notwendige Weiterentwicklungen anstoßen. Agile Organisationen setzen auf dynamische und kollaborative Arbeitsmethoden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Nachfolgend werden die zentralen Prinzipien agiler Organisationen dargestellt:

- **Kundenorientierung**

Im Mittelpunkt agiler Organisationen steht die Kundenorientierung und die Frage, was Kunden möchten und wie das Wertangebot an sie aussehen könnte. Anders als in traditionellen Modellen, wo Kunden erst am Ende eines langen Entwicklungsprozesses ein Produkt erhalten, setzt die agile Arbeitsweise schon zu Beginn – also in der Phase der Produktentwicklung – auf eine fortlaufende Interaktion mit den Kunden. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Endnutzern oder Stakeholdern wird sichergestellt, dass das Endprodukt den tatsächlichen Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Dies geschieht oft durch regelmäßiges Einholen von Feedback nach jeder Entwicklungsphase oder jedem sogenannten „Sprint“. Diese Rückkopplungsschleifen ermöglichen es dem Team, flexibel auf neue Anforderungen oder veränderte Bedingungen zu reagieren und die Kunden stets in den Mittelpunkt der Entwicklung zu stellen.



### ■ **Flache Hierarchien und Selbstorganisation**

Ein weiteres zentrales Prinzip agiler Organisationen ist die Abkehr von traditionellen hierarchischen Strukturen. In vielen Unternehmen werden Entscheidungen von Führungskräften getroffen, während die Teams diese lediglich umsetzen. In agilen Organisationen hingegen arbeiten Teams weitgehend selbstorganisiert. Diese Dezentralisierung der Entscheidungsfindung ermöglicht es den Teams, schneller zu agieren, da sie nicht auf Genehmigungen „von oben“ warten müssen. Zudem fördert es die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden, da sie stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden sind. Diese flachen Hierarchien sorgen für eine höhere Flexibilität und eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf externe Einflüsse.

### ■ **Iterative Arbeitsweise**

Ein zentrales Prinzip agiler Organisationen ist die iterative Arbeitsweise. Im Gegensatz zu traditionellen, linear geplanten Projekten, bei denen die Arbeit in großen Blöcken erledigt wird, setzen agile Teams auf eine schrittweise Annäherung an das Endziel. Projekte werden in kleinere Abschnitte unterteilt, die in regelmäßigen Abständen (oft zwischen zwei und vier Wochen) abgeschlossen und überprüft werden. Diese sogenannten „Sprints“ ermöglichen es, den Fortschritt kontinuierlich zu überprüfen und notwendige Anpassungen frühzeitig vorzunehmen. Fehler können so schneller erkannt und behoben werden, bevor sie sich auf das gesamte Projekt auswirken. Das Ergebnis ist ein flexiblerer und effizienterer Entwicklungsprozess, der es den Teams ermöglicht, sich schnell an neue Anforderungen anzupassen.

### ■ **Transparenz und Kommunikation**

Offene und regelmäßige Kommunikation ist ein weiteres Schlüsselprinzip agiler Organisationen. Transparenz über Fortschritte, Herausforderungen und Aufgaben ist essenziell, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder auf dem gleichen Stand sind und effektiv zusammenarbeiten können. Viele agile Teams nutzen dafür tägliche Stand-up-Meetings, in denen jedes Teammitglied kurz berichtet, woran es arbeitet und ob es Herausforderungen gibt. Diese Transparenz sorgt nicht nur für eine bessere Zusammenarbeit innerhalb des Teams, sondern stärkt auch das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern. Zudem können Herausforderungen oder Missverständnisse frühzeitig geklärt werden, was den Projektfortschritt beschleunigt.

### ■ **Kontinuierliche Verbesserung**

Agile Organisationen legen großen Wert auf eine kontinuierliche Verbesserung. Dies wird oft durch regelmäßige Retrospektiven oder Feedback-Runden erreicht, bei denen das Team reflektiert, was gut gelaufen ist und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Fehler werden in agilen Organisationen nicht als Problem betrachtet, sondern als Lernmöglichkeit. Durch diesen Fokus auf kontinuierliche Verbesserung sind agile Organisationen in der Lage, sich immer wieder an veränderte Bedingungen anzupassen und ihre Prozesse zu optimieren. Dies führt zu einer gesteigerten Effizienz und ermöglicht es den Organisationen, langfristig erfolgreich zu sein.

### ■ **Cross-funktionale Teams**

In agilen Organisationen arbeiten Teams in der Regel cross-funktional. Das heißt, sie bestehen aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen. Dies ermöglicht es den Teams, Projekte von Anfang bis Ende eigenständig umzusetzen, ohne auf externe Abteilungen angewiesen zu sein.

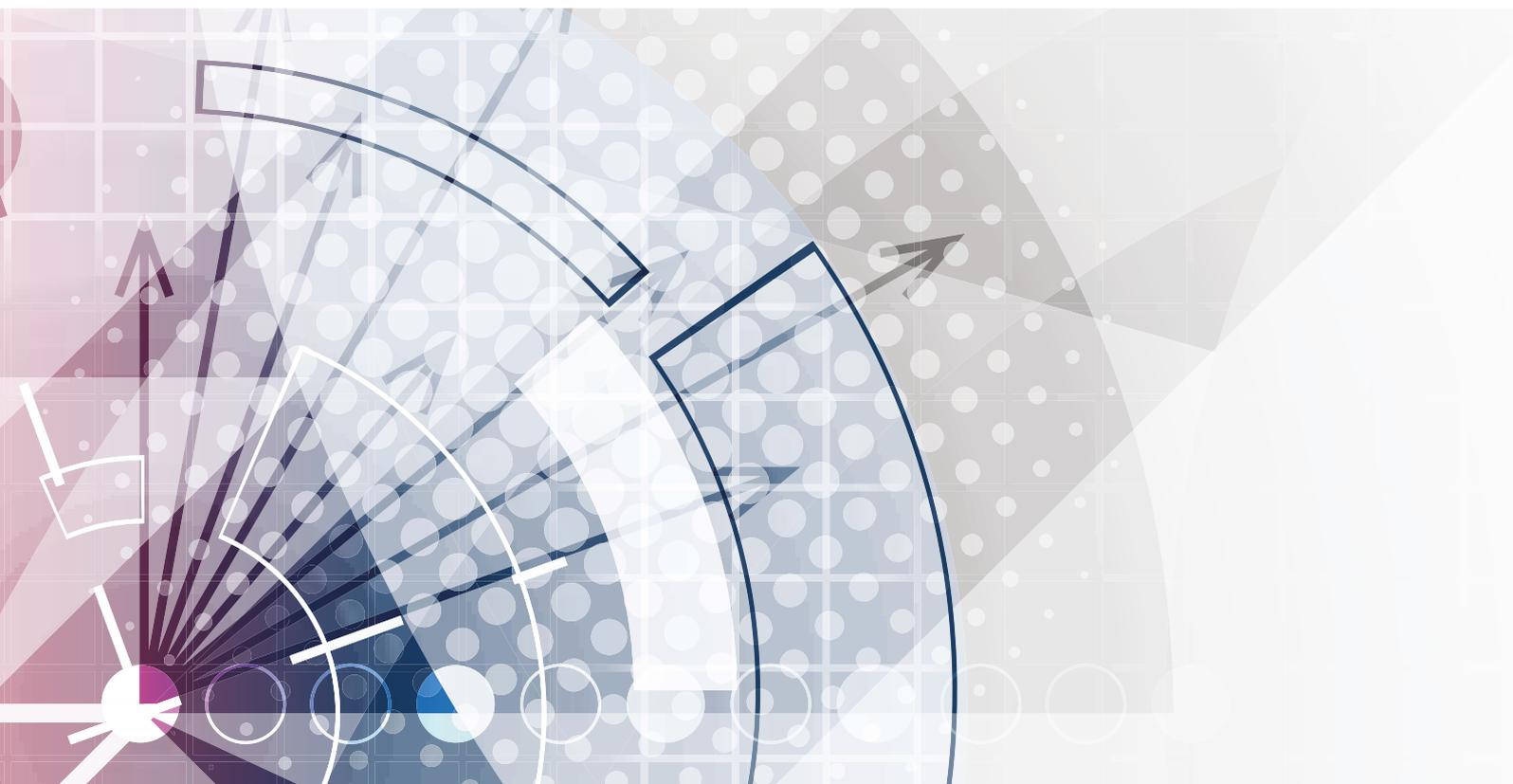
Diese Vielfalt innerhalb der Teams fördert nicht nur die Kreativität, sondern sorgt auch dafür, dass Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Cross-funktionale Teams sind in der Lage, Herausforderungen schneller zu bewältigen, da sie die Expertise aller notwendigen Disziplinen in einem Team bündeln.

Beratende können ihre Mandanten darin unterstützen, die grundlegenden Prinzipien agiler Organisationen umzusetzen, um so die Anpassungsfähigkeit und Resilienz der Organisation zu verbessern.

## 4. Schlussbemerkung

Der Fachverband Unternehmensrestrukturierung hat mit den Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung (GoU) die Beratungsphasen der Transformation, Restrukturierung und der Sanierung dargestellt. Ausgehend von der Transformation – eine Phase mit eher geringem externen Druck und überwiegenen Fokus auf das Hinterfragen des Geschäftsmodells – sind die Phasen Restrukturierung und Sanierung aufgrund von abnehmendem Ertrag und schmäler Liquidität von akutem Handlungsdruck geprägt.

Sind letztere Phasen durchlaufen bzw. die entsprechenden Projekte abgeschlossen, ist es für die Unternehmensverantwortlichen essenziell, sich permanent bewusst zu machen, dass nicht nur „im“, sondern auch „am“ Unternehmen gearbeitet werden muss. Das Nachdenken über das Geschäftsmodell mit der Bereitschaft zu transformieren muss allgegenwärtig sein oder: Nach der Restrukturierung ist vor der Restrukturierung.





# 5. Weiterführende Quellen

## **Zertifizierungen/Ausbildung:**

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)):**  
Sanierungsberater CMC/BDU

**Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung (<https://restrukturierung.fh-kufstein.ac.at/>):**  
Certified Turnaround Professional (CTuP)

**IfUS-Institut ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)):**

Zertifikatslehrgang Transformations- & Turnaround-Manager

Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- & Sanierungsberater

## **Verbände:**

**Fachverband Unternehmensrestrukturierung des BDU:**  
<https://www.bdu.de/verband/fachverbaende/unternehmensrestrukturierung/>

**DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.:**  
<http://www.ddim.de>

**TMA-Deutschland (Turnaround Management Association):**  
<http://www.tma-deutschland.org/>

**Distressed Ladies:**  
<https://www.distressed-ladies.com/>

**IDW- Institut der Wirtschaftsprüfer:**  
<http://www.idw.de>

## **Sonstige Quellen:**

**Kennzahlen/Controlling:**  
<http://www.controllerspielwiese.de>

**Zukunftsinstitut (Megatrends):**  
<https://www.zukunftsinstitut.de/>

## Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) e. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi  
B-1040 Brüssel  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
europe@bdu.de

[WWW.BDU.DE](http://WWW.BDU.DE)

