

04.25

21. Jahrgang
Juli/August 2025
Seiten 145–192

KSI

Krisenprävention
Sanierungsberatung
Insolvenzmanagement

www.KSIdigital.de

Wirtschaft · Recht · Steuern

HERAUSGEBER:

Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Triesen
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Transformationsbedarf aufgrund des EU Data Act 149
Daniel Esser

**Warum sind Methoden und Strukturen im
Krisenmanagement so wichtig?** 153
Dr. Klaus Bockslaff

Human Resources als Krisenmanager 156
Frederik Siebrandt

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

Professionelle Stakeholder-Kommunikation 158
Daniel Emmrich und Dr. Christoph Strobl

Finale Fassung der GoU 166
Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner

Interim Manager im Restrukturierungsprozess 168
Dr. Hans-Jürgen Hillmer

SANIERUNG UND INSOLVENZ

Markenbewertung in der Insolvenz 171
Giuseppe Sorrentino, Prof. Dr. Dr. Mario Situm
und Prof. Dr. Helmut Pernsteiner

Der Betriebsrat als Erfolgsfaktor in der Sanierung 176
Julian Reinert

Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmenskrisen 181
Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Dr. Markus Sendel-Müller
und Walter Vogt

Finale Fassung der Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung (GoU)

Vorgestellt anlässlich der BDU-Sanierungskonferenz auf dem Petersberg/Bonn am 7.3.2025

Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner¹

Die von den Mitgliedern des BDU-Fachverbands Unternehmensrestrukturierung entwickelten „Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung“ (GoU) wurden nach finaler Abstimmung, insbesondere mit dem neu etablierten Beirat sowie der Restrukturierungs-Community auf der BDU-Fachkonferenz Sanierung, im März 2025 vorgestellt. Die GoU stellen einen Leitfaden für die Beratung in den Phasen Transformation, Restrukturierung und Sanierung dar. Der im Heft 1/2025 bereits veröffentlichte Beitrag der Professoren *Exler* und *Werner* stellt einen groben Erstentwurf der GoU vor, der dann sukzessive weiterentwickelt wurde. Hier folgen nun Hinweise auf Kernpunkte der finalen Fassung.

1. Einführung

Die „Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung“ (GoU) wurden vom BDU-Fachverband Unternehmensrestrukturierung entwickelt, um Unternehmen und Berater durch klare Leitlinien bei Transformations-, Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen zu unterstützen. Die GoU stellen kein Konkurrenzprodukt zu bestehenden Standards wie dem IDW S 6 dar, sondern dienen vielmehr als übergreifendes Framework zur Orientierung. Sie verknüpfen etablierte Verfahren mit praxisorientierten Empfehlungen. Dabei beruhen die Inhalte auf umfassender Expertise und Erfahrungswerten aus der Praxis, ergänzt durch Rückmeldungen von Wirtschaftsprüfern, Juristen, Insolvenzverwaltern und Interim-Managern.

Die 2015 erstmals ins Leben gerufenen Grundlagen für die Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen wurden mit der Neufassung 2025 nicht nur auf den aktuellen Stand gebracht, sondern auch um die Phase Transformation (als Teil der phasenspezifischen Beratungsschwerpunkte) erweitert und im Gesamten in eine wirklich gut lesbare Form überführt. Der inhaltliche Schwerpunkt der Transformation liegt auf der strategischen Neuausrichtung. Ziel der Restrukturierung ist die Wiederherstellung der Ertragskraft und in der Phase der Sanierung geht es insbesondere um Liquiditätssicherung und Entschuldung. Allgemeine Arbeitsgrundsätze tragen dem Umstand Rechnung, dass die Zunft der Restrukturierungsberater insbesondere im Mittelstand zunehmend als „Generalunternehmer“ fungieren muss, um

zusätzliche Expertise, insbesondere insolvenzrechtliche Expertise sowie KI- und Digitalisierungs-Know-how, inkl. Cyber Security, in den Projekten mit einbinden zu können. „Phasenunabhängige Beratungsschwerpunkte“ und „aktuelle phasenübergreifende Beratungsthemen“ komplettieren die überarbeiteten GoU.

2. Allgemeine Arbeitsgrundsätze

Ziel ist es, Unternehmen in jeder Phase der Krise – von der Strategieanpassung über die strukturelle Neuausrichtung bis hin zur akuten Sanierung – professionell zu begleiten. Eine strukturierte Auftragsanbahnung mit transparenter Kommunikation, eindeutigen Rollenverständnissen und einem klaren Beratungsvertrag legt den Grundstein. Die Auftragsdurchführung erfordert

- ein lösungsorientiertes, flexibles Vorgehen,
- klare Verantwortlichkeiten,
- eine regelmäßige Dokumentation sowie
- eine transparente Kommunikation mit allen Stakeholdern.

Hinweis: Besonders wichtig sind dabei persönliche Integrität, Verschwiegenheit, Kommunikationsstärke und fachliche Kompetenz des Beraters.

3. Phasenunabhängige Beratungsschwerpunkte

Effektive Unternehmensrestrukturierung beginnt mit der Orchestrierung des gesamten Beratungsprozesses. Der Berater übernimmt die Koordination von Spezialisten – z. B. rechtlichen Beratern, Finanzexperten oder Gutachtern – und stellt gemeinsam mit dem Mandanten ein passendes Team zusammen. Zugleich ist eine initiale Risikoanalyse zentral, um Zeitdruck zu erkennen und handlungsfähige Strukturen zu schaffen, insbesondere im Hinblick auf Zahlungsfähigkeit und die positive Fortbestehensprognose.

Ein professionelles Stakeholder-Management berücksichtigt die Interessen aller Beteiligten – wie Gesellschafter, Mitarbeitende, Banken und Lieferanten – und fördert durch gezielte Kommunikation Vertrauen.

¹ Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 192 in diesem Heft.

Zur operativen Umsetzung dient ein Projektmanagement-Office (PMO), das Fortschritte dokumentiert, Maßnahmen kontrolliert und mit digitalen Tools unterstützt wird. Die Ausgestaltung des PMO reicht von rein berichtenden Funktionen bis hin zu durchgriffsberechtigten Leitungseinheiten.

4. Phasenspezifische Beratungsschwerpunkte

4.1 Transformation

Transformation meint die strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells vor einer akuten Krise. Der Berater hilft, auf der Basis einer fundierten Umfeld-, Markt- und Unternehmensanalyse (z. B. SWOT, PEST, Porter's Five Forces) sowie der Identifikation von Megatrends ein zukunftsfähiges Wertversprechen zu entwickeln. Tools wie der Business Model Navigator oder Business Model Canvas können dabei zum Einsatz kommen. Die Analyse erfolgt schrittweise: Zunächst wird das bestehende Geschäftsmodell analysiert, dann folgen die Ideenentwicklung, die Bewertung sowie die Validierung durch Prototypen oder Pilotprojekte.

4.2 Restrukturierung

Im Fokus der Restrukturierung steht die Wiederherstellung von Ertragskraft, Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Liquiditätsplanung (z. B. 13-Wochen-Planung) ist essenziell, ergänzt um die Kommunikation mit Finanzierern zur Vermeidung einer Kreditkündigung. Die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells wird kritisch geprüft, insbesondere im Hinblick auf geänderte Kundenbedürfnisse, Digitalisierung oder ESG-Trends. Top-Line-orientierte Maßnahmen zielen auf Umsatzsteigerung und Vertriebsstärkung. Auch Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung spielen eine Rolle, ebenso wie die Anpassung von Personal- und Organisationsstrukturen – inklusive sozialverträglicher Maßnahmen wie Interessenausgleich und Sozialplänen.

4.3 Sanierung

Im Sanierungsfall liegt eine fortgeschrittene Ertrags- oder Liquiditätskrise vor. Hier ist die Prüfung von Insolvenzeröffnungsgründen (gem. IDW S 11) kontinuierlich erforderlich. Tritt Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein, muss rasch gehandelt und ggf. ein Schutzschirmverfahren oder eine Eigenverwaltung vorbereitet werden. Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit – z. B. über neue Finanzierung, CRO-Einsatz oder „Mittelverwendungskontrolle“ – sind zentral.

Der Sanierungsberater prüft alle möglichen Szenarien wie Verkauf, Insolvenzverfahren oder Restrukturierung nach StaRUG. Der finale Sanierungsplan (ggf. in Form eines IDW S6-Gutachtens) stellt sicher, dass alle Maßnahmen rechtssicher dokumentiert und mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit umgesetzt werden.

5. Aktuelle phasenübergreifende Beratungsthemen

5.1 Digitalisierung

Digitalisierung wird als strategischer Werttreiber betrachtet. Unternehmen sind gefordert, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und analoge Prozesse zu digitalisieren. Dabei spielen E-Commerce, Plattformmodelle, Big Data, KI und IoT eine wichtige Rolle. Der Berater evaluiert mit einem spezifischen Fragenkatalog, in welchem digitalen Reifegrad sich das Unternehmen befindet und welche nächsten Schritte – von der IT-Architektur bis zur Cybersecurity – zu gehen sind.

5.2 ESG (Environmental, Social, Governance)

Durch regulatorische Vorgaben wie die CSRD wird ESG-Compliance immer wichtiger. Dabei betrifft dies nicht nur große Unternehmen, sondern auch mittelständische Zulieferer und Dienstleister. ESG wird zunehmend zum Differenzierungsmerkmal in Finanzierungsfragen, im Arbeitsmarkt und im Wettbewerb. Die GoU bieten ein Raster („3 × 7“) zur Bewertung des Reifegrads in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance. Der Berater begleitet Unternehmen bei der Integration dieser Aspekte in die Geschäftsstrategie.

5.3 Agile Organisationen

Dynamik und Komplexität des Markts machen agile Organisationsformen notwendig. Flache Hierarchien, cross-funktionale Teams, iterative Arbeitsmethoden und transparente Kommunikation fördern Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Der Berater hilft, die Strukturen auf Kundenorientierung, Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung auszurichten – zentrale Prinzipien, um Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

6. Fazit

Die GoU liefern einen praxisnahen Orientierungsrahmen für Unternehmensberater, die Unternehmen in Transformations-, Restrukturierungs- oder Sanierungsphasen begleiten. Durch klare Anforderungen an die Auftragsgestaltung, systematische Umsetzungsschritte sowie strategische Impulse zu den Beratungskomplexen Digitalisierung, ESG und Agilität schaffen die GoU eine professionelle Grundlage für nachhaltige Unternehmensentwicklung – insbesondere in Krisenzeiten.

Entscheidend ist, dass Unternehmen sich nicht erst im Krisenfall verändern, sondern aktiv an der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells arbeiten – ganz nach dem Leitsatz: „Nach der Restrukturierung ist vor der Restrukturierung.“

Die vollständigen Grundlagen ordnungsgemäßer Unternehmensrestrukturierung (GoU) können über die Homepage des BDU heruntergeladen werden und sind auch unter <https://ksidigital.de/dokumentenservice.html> verfügbar.