Downloaded from Blogs on 01.11.2026 23:38h

By PwC Deutschland | 25. März 2026

Die erfolgskritische Verzahnung von strategischer, finanzieller, rechtlicher, steuerlicher und operativer Expertise in der Restrukturierung

Turnaround mit kombinierter Kompetenz. In Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen stehen Unternehmen unter enormem Druck, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und sich strategisch neu aufzustellen. Besonders in Restrukturierungsfällen zeigt sich: Erfolgreich ist nur, wer strategische, finanzielle, rechtliche, steuerliche und operative Kompetenzen eng verzahnt – sowohl national, erst recht aber bei grenzüberschreitenden Sachverhalten. Denn Restrukturierung ist weit mehr als Kosten kürzen oder Vermögenswerte verkaufen: Es geht um ganzheitliche Handlungskonzepte und ein umsichtiges Zusammenspiel verschiedenster Fachdisziplinen. Die praktische Umsetzung teilt sich dabei üblicherweise in drei iterative und dialogische Schritte auf.

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 23:38h

Restrukturierungstrategie: FestlegungdesHandlungsbedarfs

Der erste Schritt ist immer einepräzise Bestandsaufnahme undgesamthafte Analyse desHandlungsbedarfs.Wo steht das Unternehmen? WelcheZukunftsaussichtenhatdasGeschäftsmodell, oder zumindestTeiledavon?Wie wird es„FitforGrowth“?Bereits zuBeginngeht es darum,alle relevanten Betrachtungsweisen miteinzubeziehen,um den strategischen Spielraum realistisch einzuschätzen.Insbesondere dierechtliche Gesellschaftsstruktur und Zuordnung von Arbeitnehmern und Wirtschaftsgütern, diefinanziellenMöglichkeitensowie die operativen Fähigkeiten sindzu berücksichtigen.

Gerade bei komplexen, global agierenden Unternehmen und historisch gewachsenen Strukturentreten oft komplexeVerflechtungenzutage, diebeieiner Restrukturierungklug berücksichtigtwerden müssen. Am Endeder Betrachtungsteht einestrukturierteAufteilung ingesundeundrestrukturierungsbedürftigeUnternehmensteile. Nichtseltenweicht diesevon der ursprünglichen Hypothese ab.

Restrukturierungspfade:Fix, Sell, Close

Fürdieso definierten restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteilesindin einem zweiten

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 23:38h

SchrittmöglicheRestrukturierungspfadeindikativzu bewerten.Vereinfacht lassen sie diese durch dieOberbegriffe“Fix,SellundClose”bündeln: Behalten und sanieren, verkaufen oder schließen.Für jeden dieser Pfade gilt es, abgeleitet vomdefinierten Zielzustand,die Chancenund Risiken entlang vonStrategie, Recht, Finanzen und operativer Umsetzung genau zu bewerten.Auch hier ist es unerlässlich,einen ganzheitlichen Blick sicherzustellen. Dabei variiert die Tiefe der Analysevon Fall zu Fall: Währenddie steuerliche Betrachtungmanchmalauf„RedFlags“fokussiert,sindarbeitsrechtlicheFragestellungen vielleicht wesentlich komplexer und bedürfen tiefgreifender Prüfung– oder gerade umgekehrt.

Restrukturierungskonzept:Feinjustierung und Gesamtabwägung

Je konkreter dieRestrukturierungspfadewerden, desto wichtiger wirdfundiertesExpertenwissen,insbesondere zum in- und ausländischenInsolvenz-, Gesellschafts- und Sanierungsarbeitsrecht, um ein rechtssicheres Verfahren zu gewährleisten und mögliche Risiken für das Unternehmen zu minimieren.AuchmöglichebranchenspezifischeAnforderungen,etwaausdemEnergie- oder Verteidigungssektor,sindzu berücksichtigen.Hinzu kommen steuerlicheImplikationen, z.B.auf Transferpreise, die ein aktives Management erfordern.In diesem Zusammenhang kann sichbeispielsweiseeine gesellschaftsrechtliche Gruppen- bzw. Durchgriffshaftungvon nicht betroffenen Konzerngesellschaften(etwain Portugal) alsShowstopperfür eine angedrohte oder durchgeführte Insolvenzerweisen.

Sofern derSell-Pfad beschritten wird, istnebender rechtlichen Einordnungeinenger Schulterschluss mitbreit denkendenM&A-Expertengefragt.Sokönnen bestehende Energiebezugsrechte einesvormalsproduzierenden Unternehmens möglicherweiseim Rahmen der Restrukturierungmit unerwartet hohem Gewinnan energieintensive Branchen(etwa Datencenter)veräußert werden.Erst recht gilt all dies für einen angedachten Einstiegin andere Branchen, insbesondere in stark regulierte Bereiche wie Verteidigung.

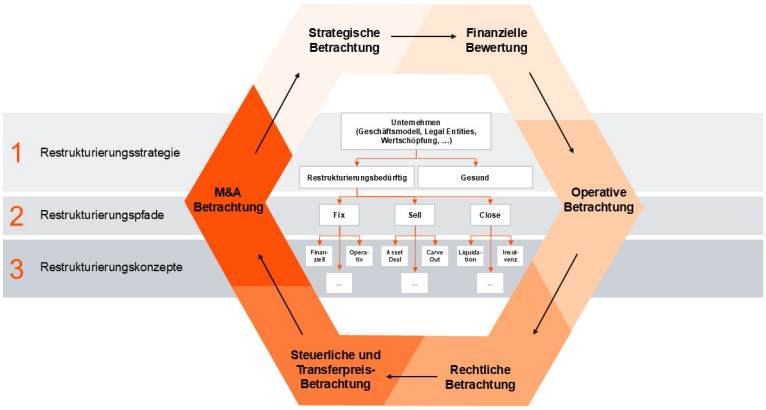
Restrukturierungspraxis:Iterativeund dialogischeAnalyseunerlässlich

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 23:38h

Wichtig ist: Restrukturierung ist kein linearer Prozess “bythebook”.Vielmehr ist es ein dynamischer und iterativer Dialogzwischen verschiedenen Fachdisziplinen. Immer wieder gilt es, Restrukturierungspfade und Konzepte zu prüfen, anzupassen oder auszuschließen.

Dabei sind es häufig rechtliche und steuerliche Fallstricke, die zumvollständigenAusschluss einzelner Optionen führen.Nur wenn alle Parameter – strategisch, finanziell, rechtlich und operativ–imZusammenspiel betrachtet und mit den strategischen Zielen abgeglichen werden, entstehen tragfähige und stimmigeHandlungsempfehlungen für dasjeweiligeUnternehmen.

Für Unternehmenentsteht echter Mehrwert, wennExperten verschiedener Disziplinen nahtloszusammenarbeitenundsoeine effiziente und erfolgreiche Restrukturierung sicherstellen.Konkret erfordert das nicht nur praktische Erfahrung und gegenseitiges Vertrauen. Aucheinklares Verständnis über die diversenArbeitsweisen,Kommunikations- und Dokumentationsstileisteineabsolute Voraussetzungfür eine “seamlesstransformationjourney”.Gerade auf dem internationalen Parkett sind diese Kompetenzen unerlässlich, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen und nachhaltig zu stabilisieren – und auf dem Weg dahin Effizienzen zu heben und wertvolle Zeit, Ressourcen und Kosten zu sparen.



Autoren und Ansprechpartner

Dr. Raimund Wolf(Partner,PwCStrategy& (Germany) GmbH)

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 23:38h

Dr. Georg Haas(Rechtsanwalt, PwC LegalAG)

Schlagwörter

Gesetzgebung, Restrukturierungsgesetz (RStruktG)