

By PwC Deutschland | 25 March 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.

Restrukturierungsstrategie: Festlegung des Handlungsbedarfs

Der erste Schritt ist immer eine präzise Bestandsaufnahme und gesamthafte Analyse des Handlungsbedarfs. Wo steht das Unternehmen? Welche Zukunftsaussichten hat das Geschäftsmodell, oder zumindest Teile davon? Wie wird es „Fit for Growth“? Bereits zu Beginn geht es darum, alle relevanten Betrachtungsweisen miteinzubeziehen, um den strategischen Spielraum realistisch einzuschätzen. Insbesondere die rechtliche Gesellschaftsstruktur und Zuordnung von Arbeitnehmern und Wirtschaftsgütern, die finanziellen Möglichkeiten sowie die operativen Fähigkeiten sind zu berücksichtigen.

Gerade bei komplexen, global agierenden Unternehmen und historisch gewachsenen Strukturen treten oft komplexe Verflechtungen zu Tage, die bei einer Restrukturierung klug berücksichtigt werden müssen. Am Ende der Betrachtung steht eine strukturierte Aufteilung in gesunde und restrukturierungsbedürftige Unternehmensteile. Nicht selten weicht diese von der ursprünglichen Hypothese ab.

Restrukturierungspfade: Fix, Sell, Close

Für diese definierten restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteile sind in einem zweiten

Schrittweise mögliche Restrukturierungspfade indikativ zu bewerten. Vereinfacht lassen sie diese durch die Oberbegriffe „Fix, Sell und Close“ bündeln: Behalten und sanieren, verkaufen oder schließen. Für jeden dieser Pfade gilt es, abgeleitet vom definierten Zielzustand, die Chancen und Risiken entlang von Strategie, Recht, Finanzen und operativer Umsetzung genau zu bewerten. Auch hier ist es unerlässlich, einen ganzheitlichen Blick sicherzustellen. Dabei variiert die Tiefe der Analyse von Fall zu Fall: Während die steuerliche Betrachtung manchmal auf „Red Flags“ fokussiert, sind arbeitsrechtliche Fragestellungen vielleicht wesentlich komplexer und bedürfen tiefgreifender Prüfung – oder gerade umgekehrt.

Restrukturierungskonzept: Feinjustierung und Gesamtabwägung

Je konkreter die Restrukturierungspfade werden, desto wichtiger wird fundiertes Expertenwissen, insbesondere zum in- und ausländischen Insolvenz-, Gesellschafts- und Sanierungsarbeitsrecht, um ein rechtssicheres Verfahren zu gewährleisten und mögliche Risiken für das Unternehmen zu minimieren. Auch mögliche branchenspezifische Anforderungen, etwa aus dem Energie- oder Verteidigungssektor, sind zu berücksichtigen. Hinzu kommen steuerliche Implikationen, z.B. auf Transferpreise, die ein aktives Management erfordern. In diesem Zusammenhang kann sich beispielsweise eine gesellschaftsrechtliche Gruppen- bzw. Durchgriffshaftung von nicht betroffenen Konzerngesellschaften (etwa in Portugal) als Showstopper für eine angedrohte oder durchgeführte Insolvenzerweisen.

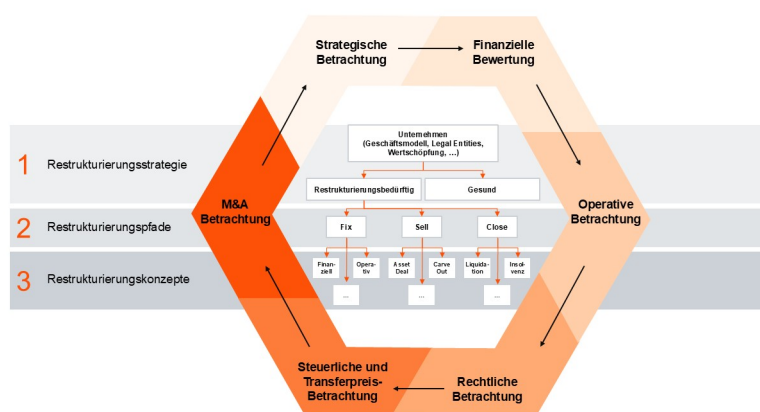
Sofern der Sell-Pfad beschritten wird, ist neben der rechtlichen Einordnung ein enger Schulterschluss mit breit denkenden M&A-Experten gefragt. So können bestehende Energiebezugsrechte eines vormals produzierenden Unternehmens möglicherweise im Rahmen der Restrukturierung mit unerwartet hohem Gewinn an energieintensive Branchen (etwa Datacenter) veräußert werden. Erst recht gilt all dies für einen angedachten Einstieg in andere Branchen, insbesondere in stark regulierte Bereiche wie Verteidigung.

Restrukturierungspraxis: Iterative und dialogische Analyse unerlässlich

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

Dabei sind es häufig rechtliche und steuerliche Fallstricke, die zum vollständigen Ausschluss einzelner Optionen führen. Nur wenn alle Parameter – strategisch, finanziell, rechtlich und operativ – im Zusammenspiel betrachtet und mit den strategischen Zielen abgeglichen werden, entstehen tragfähige und stimmige Handlungsempfehlungen für das jeweilige Unternehmen.

Für Unternehmen steht echter Mehrwert, wenn Experten verschiedener Disziplinen nahtlos zusammenarbeiten und so eine effiziente und erfolgreiche Restrukturierung sicherstellen. Konkret erfordert das nicht nur praktische Erfahrung und gegenseitiges Vertrauen. Auch ein klares Verständnis über die diversen Arbeitsweisen, Kommunikations- und Dokumentationsstile ist eine absolute Voraussetzung für eine "seamless transformation journey". 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, PwC Strategy & (Germany) GmbH)

Dr. Georg Haas(Rechtsanwalt, PwC LegalAG)

Keywords

Gesetzgebung, Restrukturierungsgesetz (RStruktG)