



KRISENKOMPETENZ IM UNTERNEHMEN:

Management
zwischen Restrukturierung und Insolvenz

EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

KRISENKOMPETENZ IM UNTERNEHMEN:

Management zwischen Restrukturierung und Insolvenz

Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist in den vergangenen drei Jahren wieder stark angestiegen¹. Laut Creditreform meldeten im ersten Halbjahr 2025 bereits 11.900 Unternehmen Insolvenz an.² Dies zeigt, dass der seit dem Jahr 2003 zu beobachtender Trend abnehmender Insolvenzfälle definitiv beendet ist. Seit 2003 sanken die Fallzahlen von einem Höchststand von über 39.000 kontinuierlich auf rund 18.800 Fälle³ in 2019 und erreichten einen historischen Tiefstand während der Corona-Pandemie 2021. Letzteres war vor allem auf umfangreiche staatliche Unterstützungsmaßnahmen und eine Aussetzung der Insolvenzantragspflicht in den Corona-Jahren zurückzuführen. Seitdem steigen die Insolvenzen wieder an und erreichten bereits im Jahr 2024 den besorgniserregenden Wert von 22.400. Für das Gesamtjahr 2025 wird mit einem weiteren Anstieg gerechnet.

„Strukturelle des Standortprobleme Deutschlands treiben die Zahl der Unternehmensinsolvenzen“

Diese Entwicklung ist nicht überwiegend auf konjunkturelle Ursachen zurückzuführen und auch nicht hauptsächlich durch die zahlreichen internationalen Krisen verursacht. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es sich um eine Strukturkrise des Standortes Deutschland handelt. Hohe Energiepreise sowie große Steuer- und Soziallasten, fallendes Bildungsniveau, schlechter Zustand der Infrastruktur, stagnierende Produktivität und hohe Arbeitskosten belasten die Wettbewerbsfähigkeit. Auch wenn die in Vorbereitung befindlichen schuldenfinanzierten staatlichen Ausgabenprogramme in Billionenhöhe vorübergehende Belebungseffekte nach sich ziehen werden, ist auch in den nächsten Jahren nicht mit einer grundlegenden Besserung der Standortbedingungen und folglich mit weiteren „Pleitewellen“ zu rechnen.

Vor diesem Hintergrund sollten Insolvenzprophylaxe- und Bewältigung zum Standardkompetenzrepertoire von Vorständen und Geschäftsführungsteams zählen. Denn besonders in der Krise gilt es Werte zu erhalten, Arbeitsplätze zu sichern und die Ansprüche der Gläubiger zu schützen.

Was aber sind die „besonderen“ Fähigkeiten und Kompetenzen, die in der Krise in einem Managementteam vorhanden sein sollten? Zunächst ist festzuhalten, dass Unternehmenskrisen häufig zu spät erkannt werden. Notwendige Gegenmaßnahmen können so nicht mehr rechtzeitig Wirkung entfalten. Dies kann an mangelnder Krisenerfahrung des Managements oder an einer von Wunschdenken und Fehlinformationen beeinflussten Situationsanalyse liegen.

¹ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Deutschland, 16.11.2024, Seite 2

² Creditreform: Insolvenzen in Deutschland, 26.06.2025, S.1, online unter https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2025/Insolvenzen_in_Deutschland/2025-06-26_PM_OE_presseinfo_UE1-halbjahr-2025.pdf

³ Allianz Research: Global Insolvency Outlook, 19.10.2024, Seite 23

Oft sind es unternehmensinterne Versäumnisse⁴, die zur Verstärkung externer Faktoren – wie z. B. einem plötzlichen Nachfragerückgang – und damit zur Beschleunigung der Unternehmenskrise beitragen. Beispielsweise erschweren ein unzweckmäßiges Controlling oder ein unzureichendes Debitorenmanagement ein rechtzeitiges Forderungsinkasso. Hinzu kommen oft ein unzureichender Versicherungsschutz, unzweckmäßige AGB, fehlende Marktbeobachtung sowie mangelnde Kostenreduktion bei rückläufigen Umsätzen.

„Vorinsolvenzliche Krisenbewältigung erfordert besondere Kompetenzen im Managementteam: juristisches Know-how, strategisches Verhandlungsgeschick und operative Umsetzungskraft“

Kommt es zu einer Schieflage oder besteht akute Insolvenzgefahr, sind besondere Kompetenzen im Managementteam erforderlich. Kenntnisse der gerichtlichen und außergerichtlichen Krisenbewältigungsverfahren – angefangen von der außergerichtlichen Einigung über die präventive Restrukturierung (StaRUG) bis hin zu den formellen Insolvenzverfahren – sind unverzichtbar. Die Geschäftsführung wird zunächst eine gründliche Analyse der Lage des Unternehmens veranlassen. Auf dieser Grundlage erstellt sie ein detailliertes Sanierungskonzept, etwa in Form eines IDW S6-Gutachtens. Besonders wird sie komplexe Verhandlungen mit Kapitalgebern, Banken sowie mit wesentlichen Kunden und Lieferanten mit dem Ziel aufnehmen, eine Insolvenz nach Möglichkeit abzuwenden. Dies erfordert im Regelfall, dass mögliche Szenarien durchgerechnet und daraus Verhandlungspositionen abgeleitet werden. Überhaupt besteht die vorinsolvenzliche Krisenbewältigung praktisch ganz wesentlich aus der Orchestrierung, Vorbereitung und professionellen Durchführung von Verhandlungen. Bei drohender Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit handeln die Unternehmensorgane in Sichtweite eines persönlichen Haftungsrisikos⁵, weshalb in dieser Phase eine fortlaufende insolvenzrechtliche Beratung angezeigt ist. Sowohl eine präventive außergerichtliche Lösung der Krise durch Beiträge von Kapitalgebern und anderen Unternehmensbeteiligten als auch das StaRUG-Verfahren verlangen dem Management Kreativität und Gestaltungskraft ab. Stets geht es dabei um maßgeschneiderte Sanierungslösungen.

„Gläubiger wünschen oft die Einsetzung eines erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO)“

Lässt sich die Insolvenz nicht abwenden, kann das Management beim zuständigen Insolvenzgericht die sogenannte „Eigenverwaltung“ beantragen. Voraussetzungen dafür ist eine auskömmliche Finanzplanung für die nächsten sechs Monate. Ferner ist ein Sanierungskonzept erforderlich, das die Krisenursachen, die Ziele der Eigenverwaltung und die beabsichtigten Maßnahmen darlegt. Bei der Eigenverwaltung bleibt das Management verwaltungs- und verfügungsbefugt, d.h. die Organe bleiben im Amt. Das Insolvenzgericht bestellt einen Sachwalter, der die Geschäftsführung überwacht und bestimmte Verfahrensaufgaben übernimmt. Die Kontinuität im Management begünstigt es, eine unnötige Wertvernichtung durch vermeidbare Disruptionen abzuwenden. Dies erhöht die Sanierungschancen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Managementteam überhaupt in der Lage ist, die Insolvenz in Eigenverwaltung rechtzeitig und in guter Qualität vorzubereiten. Es muss die damit verbundenen Arbeiten unter

⁴ PLUTA Insolvenzverwaltung: Erkennen von Insolvenzgefahren, verantwortungsvoller Umgang mit Insolvenzgefahren: Handeln in der Vorinsolvenzphase, 20.04.2024

⁵ Eine zivilrechtliche und steuerrechtliche Haftung des Geschäftsführers kommt bei verspäteter Antragstellung insbesondere nach § 15b InsO n.F. (ehemals § 64 GmbHG), § 823 BGB, §§ 34, 69 AO in Betracht. Eine strafrechtliche Haftung ist nach § 15a Abs. 4 InsO, §§ 263, 266a, 283c StGB möglich (Insolvenzverschleppung, Eingehungsbetrug).

Stress erledigen. Zu empfehlen ist, eine insolvenzerfahrene Person hinzuzuziehen, um den Anforderungen des Insolvenzrechts Genüge zu tun. Gläubiger wünschen oft die Einsetzung eines erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO). Das Eigenverwaltungsteam hat die Verfahrensabwicklung an den Interessen der Insolvenzgläubiger auszurichten und zu deren Befriedigung vorhandenes Sicherungsgut zu verwerten.

Werden die Voraussetzungen für eine Insolvenz in Eigenverwaltung nicht erfüllt, wird ein Regelinsolvenzverfahren fast immer unvermeidlich. Mit seiner Eröffnung geht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter über. Die Geschäftsführung ist nicht mehr entscheidungsbefugt. Die eingesetzten Insolvenzverwalter lassen sich zwar in einigen Fällen vom bisherigen Management unterstützen, führen die Betriebsorganisation jedoch häufig in eigener Regie.

„Bei der vor- und außerinsolvenzlichen Krisenbewältigung haben sich Best-Practice-Standards herausgebildet.“

Ein eröffnetes Insolvenzverfahren hat zur Folge, dass die insolvente Gesellschaft drei Monate lang Insolvenzgeld von der Bundesagentur für Arbeit erhält. Zudem sind arbeits- und zivilrechtliche Verträge unter erleichterten Bedingungen kündbar. Vor dem Insolvenztichtag entstandene Verbindlichkeiten werden „abgehängt“. Diese Erleichterungen können von der Eigenverwaltung – oder im Regelinsolvenzverfahren vom Insolvenzverwalter – für eine erfolgreiche Sanierung genutzt werden. Der Zeitgewinn kann helfen, den Geschäftsbetrieb ganz oder teilweise zu veräußern.

Die Anforderungen an die Qualität des Managements in der Krise sind hoch: es muss die teilweise hochkomplexen rechtlichen und betrieblichen Gestaltungselemente beherrschen und unter hohem Zeitdruck unternehmensspezifisch strukturieren. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen muss es präzise und schnell umsetzen. Dabei haben sich bei der vor- und außerinsolvenzlichen Krisenbewältigung eine Reihe von bewährten Handlungsmustern (Best-Practice-Standards) herausgebildet:

- **Krisenfrüherkennung**

In der Krise gilt, je früher sie erkannt wird, desto aussichtsreicher ist die Chance, sie zu bewältigen. Das Management benötigt für eine Krisenfrüherkennung ein zweckmäßiges Instrumentarium, um intern (z.B. durch Controlling) und extern (z.B. durch Marktbeobachtung) eine hohe Transparenz zu erreichen. Nur wenn die Diagnose korrekt ist, d. h. die „wahren“ Krisenursachen erkannt werden, kann auch die spätere Therapie in Form der Sanierungsstrategie ihre Wirkung entfalten.

- **Zuverlässige Liquiditätsprognostik**

Eine fortlaufende Liquiditätsprognostik, die den insolvenzrechtlichen Anforderungen zu genügen hat, ist eine Grundvoraussetzung dafür, rechtzeitig Zahlungsengpässe zu erkennen. Die Berichtszyklen sollten dabei kurzgehalten werden.

- **Strategiebildung**

Auch in der Krise muss das Management über ein klares Zielbild verfügen und wird dazu regelmäßig mehrere Szenarien definieren und durchrechnen. Idealerweise geschieht dies

mit dem Mittel einer Integrierten Finanzplanung.

- **Vorausschauender Organisationsumbau**

Krisen- und Insolvenzsituationen erfordern es, die Unternehmensorganisation schnell und planvoll zu verändern. Solche Maßnahmen sollten mit einem Vorlauf von etwa drei Monaten konzipiert und durchgerechnet werden. Geplante Liquiditäts- und Kosteneffekte müssen konkret bestimmt und in einer formellen Finanzplanung verbindlich gemacht werden. So kann während der Umsetzungsphase fortlaufend ermittelt werden, ob die Ziele erreicht werden. Dies ist besonders bei Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung relevant, weil die dem Gericht vorgelegte Insolvenzplanung eingehalten werden muss.

- **Komplexe Koordination**

Krisensituationen machen überlappende Planungs- und Umsetzungsprozesse notwendig, um eine Vielzahl von Beteiligten gleichzeitig zu koordinieren. Die daraus resultierenden Aufgaben müssen zweckmäßig in der Unternehmensorganisation verankert oder durch eine spezielle Projektorganisation wahrgenommen werden.

- **Operative Exzellenz und Geschwindigkeit**

Sanierungspläne- und Maßnahmen verlieren ihren Sinn, wenn das Management nicht in der Lage ist, auch für eine präzise Umsetzung zu sorgen. Der Faktor Zeit erweist sich bei jeder Form der Krisenbewältigung als erfolgskritisch. Termintreue und Geschwindigkeit haben eine herausragende Bedeutung. Gleiches gilt für die Umsetzungsqualität, z. B. wenn Betriebsteile geschlossen und Vermögensgegenstände verwertet werden.

- **Strukturierte M&A-Prozesse**

Im Zuge der gesetzlich geregelten Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren werden regelmäßig Betriebe oder Teilbetriebe veräußert. Hier ist es von großer Bedeutung, die Grundsätze für erfolgreiche M&A-Prozesse zu beachten. Zu ihnen zählen die rechtzeitige Auswahl einer M&A-Beratung- bzw. Unterstützung, eine sorgfältige M&A-Planung, eine zielgerichtete Ansprache der potenziellen Erwerber sowie eine professionelle Verhandlungsführung und vertragliche Umsetzung.

- **Compliance**

In der Insolvenz ist der Beachtung rechtlicher Auflagen und Vorgaben große Aufmerksamkeit zu widmen: bei drohender Insolvenz und bei Insolvenz in Eigenverwaltung muss z. B. der Zahlungsverkehr streng reglementiert werden, um sämtliche gesetzliche Zahlungsverbote einzuhalten. Empfehlenswert ist, die Zulässigkeit und Freigabe von Zahlungen in einer dezidierten Arbeitsanweisung zu regeln.

- **Insolvenz-Governance**

Bei der Insolvenz in Eigenverwaltung ändert sich das Zusammenspiel der Unternehmensorgane- und Beteiligten grundlegend: die häufig zu Generalbevollmächtigten berufenen insolvenzrechtlichen Berater, die Geschäftsführer oder Vorstände, die Anteilseigner und Gläubigervertreter (bzw. der Gläubigerausschuss) müssen reibungslos zusammenwirken. Hinzu kommen neue betriebliche Funktionen wie die Insolvenzbuchhaltung und die Gläubigerforderungsverwaltung. Für ein reibungsloses Zusammenspiel der Beteiligten ist es zweckmäßig, Routinetermine und Austauschformate zu definieren. Gleiches gilt für die Anbindung des Sachwalters an die Governance des Unternehmens sowie für die operative Zusammenarbeit mit seinem Team auf Arbeitsebene. Dies ist z.B. im Zahlungsverkehr von

hoher Bedeutung.

„Nur wer präzise plant, schnell handelt und dabei höchste Umsetzungsqualität liefert, schafft echte Sanierungsperspektiven.“

- **Stabilität und Kommunikation**

Um auch in der Krise dem Unternehmen die Fähigkeit zu planvollem und geordnetem Handeln zu bewahren, sind stabilitätserhaltende Maßnahmen notwendig. Nur zwei sollen hier genannt werden: zum einen sollte rechtzeitig für den Erfolg der Krisenbewältigung besonders bedeutsames Personal identifiziert und durch geeignete personalwirtschaftliche Maßnahmen – wie z. B. persönliche Ansprachen und Sonderzahlungen – im Unternehmen gehalten werden. Zum anderen empfiehlt es sich, in der Krise sehr eng mit der Personalvertretung bzw. – bei mitbestimmten Unternehmen – mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zusammenzuarbeiten. Zur Erhaltung der Stabilität, aber auch zur Vermeidung von Reputationsschäden, ist es ratsam, an interne und externe Adressaten ehrlich zu kommunizieren. Das Management tut gut daran, mit einem sachlichen und offenen Kommunikationsstil auch unangenehme Informationen zu teilen. So kann es gelingen, ihm die „Deutungshoheit“ über den Fortgang der Krisenbewältigung zu erhalten.

FAZIT

Das Management eines Unternehmens sieht sich in Krisen- und Insolvenzsituationen besonders hohen Anforderungen gegenüber – juristisch, organisatorisch und menschlich. Die steigende Zahl der Insolvenzen in Deutschland ist weniger ein zyklisches konjunkturelles Phänomen, sondern Ausdruck struktureller Schwächen des Wirtschaftsstandorts. Umso mehr müssen Geschäftsführungen und Vorstände in der Lage sein, in ihrem Unternehmen die spezifischen Krisenursachen nicht nur treffsicher zu erkennen, sondern ihnen auch mit methodischem Know-how und mentaler Stabilität zu begegnen.

Erfolgreiches Krisenmanagement basiert auf frühzeitiger Problemerkennung, präziser Liquiditätsplanung, klarer strategischer Zielsetzung und einer konsequenten Umsetzung von Maßnahmen. Besonders bei Insolvenz in Eigenverwaltung wird deutlich, dass Führungspersönlichkeiten gefordert sind, die unter hohem Druck rechtssicher, zielgerichtet und kommunikativ agieren. Dabei zählen nicht nur juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern besonders soziale Kompetenz – etwa im Umgang mit Belegschaft, Gläubigern und Öffentlichkeit.

Zukunftsfähiges Management in der Krise bedeutet daher: vorausschauend handeln, professionell verhandeln, strukturiert organisieren und transparent kommunizieren. Nur wer in der Lage ist, unter Druck Stabilität zu erzeugen, Orientierung zu geben und kreative Restrukturierungslösungen zu entwerfen, kann im Ernstfall nicht nur das Unternehmen retten, sondern auch das Vertrauen seiner Stakeholder sichern.

ÜBER DEN AUTOR



Dr. Ulrich Bergmoser ist Partner von Executive Interim Partners. In seinem Kompetenzprofil verbinden sich Erfahrungen aus dem Finanzbereich und der Strategieberatung sowie seine langjährige Tätigkeit Geschäftsführer, Vorstand und Aufsichts- bzw. Beiratsmitglied in Restrukturierungs- und Transformationssituationen.

Seit 2023 ist Herr Dr. Bergmoser CFO/CRO und Geschäftsführer der SB-Warenhausgruppe meinreal, die im Rahmen einer Insolvenz in Eigenverwaltung planmäßig restrukturiert und teilabgewickelt wurde.

Schon als einer von zwei Geschäftsführern der APCOA UK-Gruppe, London, wirkte er maßgeblich an der vielbeachteten Restrukturierung, Refinanzierung und strategischen Neuausrichtung des Parkhauskonzerns mit. Die Aufgabe umfasste diverse Strategie- und Organisationsänderungen sowie gruppenweite „intelligente“ Kostensenkungsprogramme, die in einen Weiterverkauf der Gesamt-Gruppe an einen institutionellen Investor und eine grundlegende Restrukturierung der „Passivseite“ mündeten.

Als Mitglied der Geschäftsleitung der Strategieberatung Booz Allen Hamilton / Booz & Company akquirierte und führte Dr. Bergmoser komplexe Beratungsprojekte bei privatwirtschaftlichen und öffentlichen Kunden. Besondere Schwerpunkte lagen bei den Themen Turnaround, Beschaffung/Supply Chain sowie Strategie- und Organisationsentwicklung.

Weitere Stationen seines beruflichen Werdegangs waren die Reimann Investors-Gruppe, wo er als CEO die Transformation und Neuaufstellung der Gruppe verantwortete, sowie der Deutsche Fußball-Bund, bei dem er als Finanz-, Personal- und IT-Direktor des deutschen Fußballs-Bunds die innere Modernisierung des Verbands vorantrieb und sämtliche kommerziellen Aktivitäten in der DFB GmbH bündelte, deren Geschäftsführer er war. Ferner leitete Dr. Bergmoser weitere Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Seinen beruflichen Werdegang begann Dr. Bergmoser bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst&Young, wo er als Prüfungsleiter und Manager Kunden diverser Branchen in Bezug auf Jahresabschluss- und Sonderprüfungen sowie bei M&A-Projekten betreute.

Dr. Bergmoser ist als langjähriges Mitglied von Aufsichts- und Beiräten bestens mit den vielfältigen Anforderungen unternehmerischer Gremienarbeit und Governance vertraut.

Dr. Ulrich Bergmoser studierte an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Betriebswirtschaftslehre (Diplom-Kaufmann) und promovierte sich an der Universität Hamburg mit Auszeichnung zum Dr. rer. pol. Er übernimmt regelmäßig Lehraufträge an Universitäten und engagiert sich als Vortragender bei Fachkonferenzen.

ÜBER DIE EXECUTIVE INTERIM PARTNERS



Die **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** (EIP) wurde im Jahr 2005 in München gegründet und ist eine führende Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft erfahrener Interim-Managern und –Managerinnen auf C-Level-Ebene für Sondersituationen.

Die Partner von **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** unterstützen Sie und Ihr Unternehmen als Interim Manager oder Berater insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei

- Restrukturierungen
- Liquiditätskrisen
- Refinanzierungen/Rekapitalisierungen
- Exit-Vorbereitungen und Unternehmensverkäufe
- Wertsteigerungen/Herstellung Exit-Readiness
- Unternehmenskäufe und –Integrationen (PMI)
- Komplexe Transformationen
- Strategische Unternehmenskrisen/
- Umsatz- und Wachstumskrisen
- Operative Turnarounds
- Führungskrisen bzw. Führungsvakuum
- Digitalisierungen

Alle Partner der **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** haben nachweisbare Erfolge als Geschäftsführer und Vorstände - als Interim Manager und in der Festanstellung. Ca. 80% unserer Mandate resultieren aus Organstellungsfunktionen als interimistische Geschäftsführer oder Vorstände (z.B. als CEO, CRO, CFO, COO, CDO, oder CSO).

Mandanten der **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS** sind mittelständische Familienunternehmen, Konzerngesellschaften und Private Equity-Beteiligungen. Unsere Interim Manager sind im deutschsprachigen Raum (DACH), dem europäischen Ausland (u.a. Frankreich, Schweden, Dänemark, Tschechien), aber auch anderen internationalen Standorten (u.a. USA, Kanada, Südafrika, China, Korea) im Einsatz.



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

DR. ULRICH BERGMOSER

Partner

bergmoser@eip.de

BÜROADRESSE
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München
Tel: +49 89 552 7979 20

FIRMENANSCHRIFT
Herzog-Sigmund-Straße 13
82031 Grünwald

www.eip.de

Executive Interim Partners GmbH
München, HRB 155322
Geschäftsführer: Michael Hengstmann, Ullrich Weirauch