

EBS
UNIVERSITÄT



EBS UNIVERSITÄT

Unternehmenssicherung in schwierigen Zeiten

Prof. Dr. Henning Werner, Rektor EBS Universität

Oestrich-Winkel, 10. Juni 2026





01 Transformationsdruck und seine Ursachen

02 Typische Ursachen und Entwicklungsverläufe von Krisen

03 Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbewältigung

04 Zusammenfassende Denkipulse

Transformations- druck und seine Ursachen

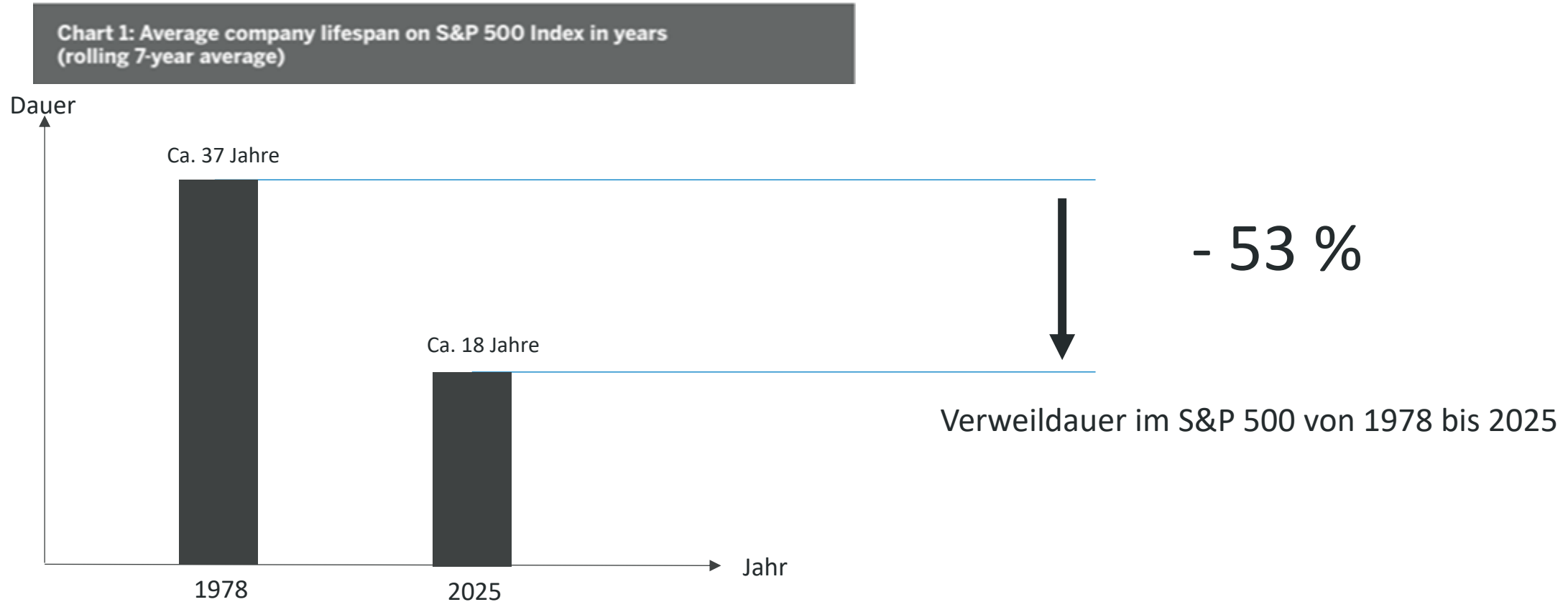
01



Empirische Evidenz für steigenden Transformationsdruck - Halbwertzeit von Geschäftsmodellen sinkt!



DURCHSCHNITTliche UNTERNEHMENSZUGEHÖRIGKEIT ZUM S&P 500 IN JAHREN



Quelle: INNOSIGHT // 2021 CORPORATE LONGEVITY FORECAST, S. 2

Transformationsdruck besorgt CEOs



Die erforderliche Anpassungsfähigkeit stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen (Alix Partners Disruption Index 2025):

74 %

der deutschen CEOs berichten, dass ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten stark von Disruption betroffen war

32 %

haben Sorgen, dass Ihr Unternehmen sich nicht schnell genug anpassen kann

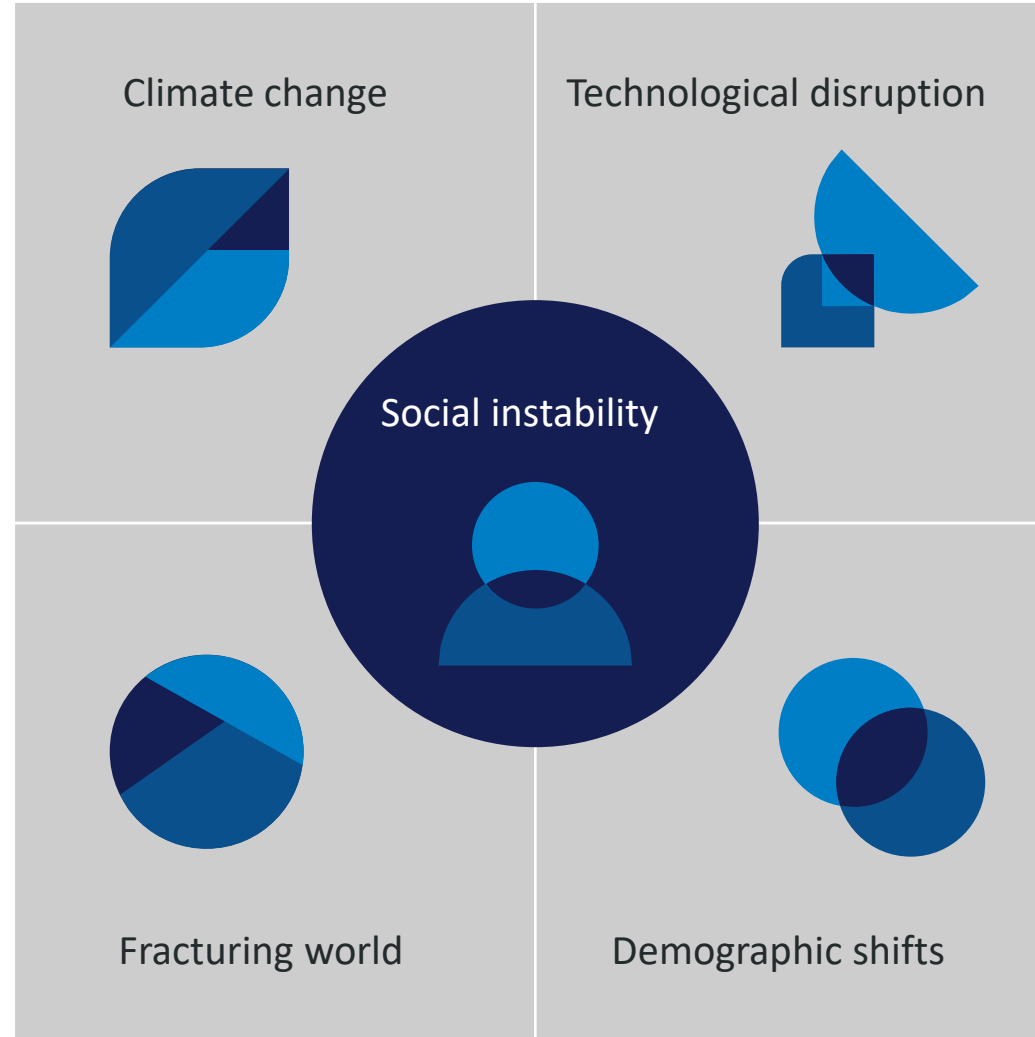
Quelle: AlixPartners Disruption Index, 2025, S. 8 & S. 12

Megatrends als Treiber des Wandels



ZENTRALE STRATEGISCHE FRAGE: WIE KÖNNEN DIE AUSWIRKUNGEN DIESER MEGATRENDS AUF DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELLE ERFASST WERDEN?

- / Umstieg auf erneuerbare Energien
- / ESG & Regulierung
Beispiele: CO₂-Emissionshandel, Kreislaufwirtschaft



- / KI revolutioniert Wertschöpfung
- / Enorme Produktivitätssteigerung
- / Datengetriebene Entscheidungen
Beispiele: ChatGPT, Copilot, Predictive Analytics

- / Zunehmender Protektionismus
- / Multipolare Welt
Beispiele: Zölle, Handelsbeschränkungen



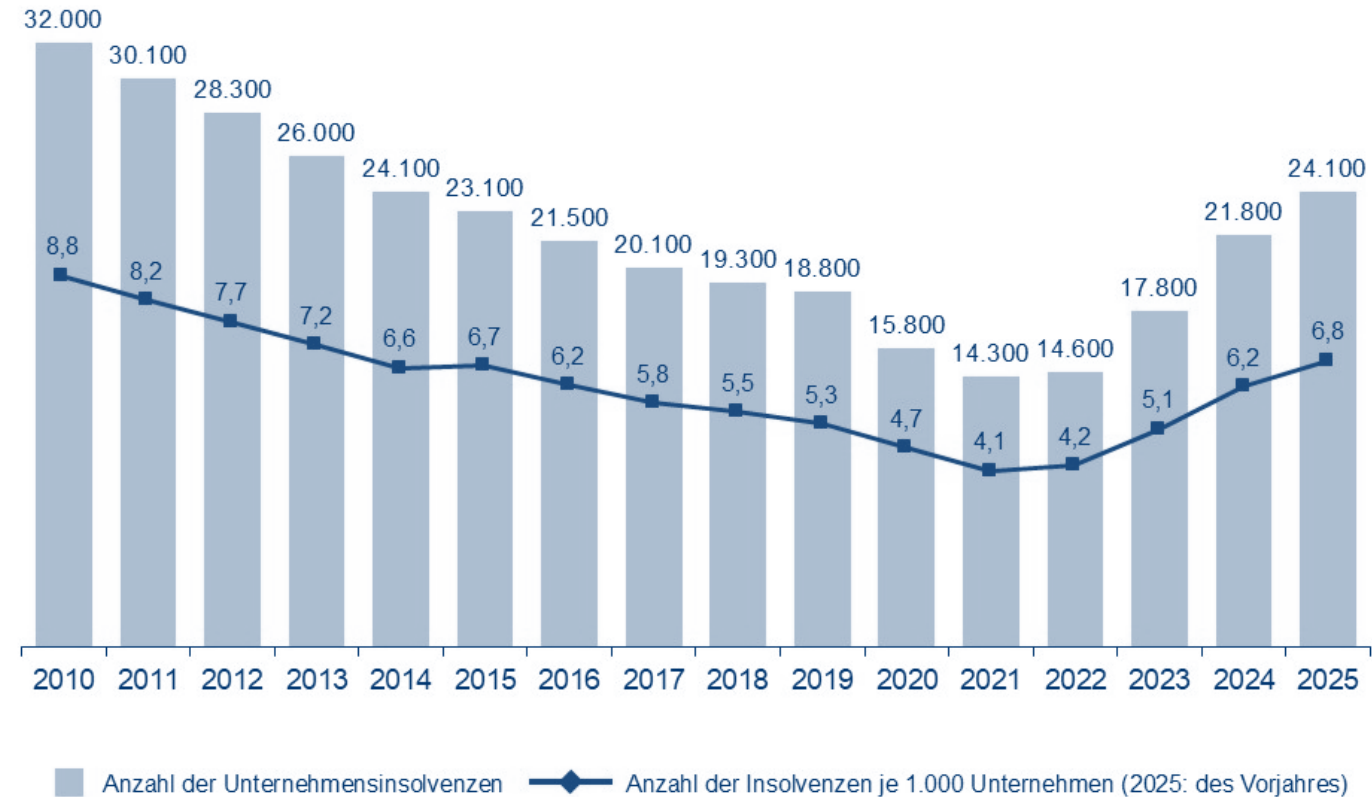
- / Alternde Bevölkerung & Fachkräftemangel
- / Wertewandel & neue Erwartungen an Arbeit & Konsum
- / Gesundheit, Bildung & Lebensqualität im Fokus
Beispiele: New Work, Longevity, Biohacking

Quelle: PwC: "Megatrends — Five global shifts reshaping the world we live in" (September 2024)

Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 2010



Unternehmensinsolvenzen und Quote der insolventen Unternehmen am Bestand (2010 bis 2025)



Quelle: Statistisches Bundesamt: Insolvenzverfahren, Unternehmensregister, Berechnungen IfM Bonn

Typische Ursachen und Entwicklungs- verläufe von Krisen

02



Duale Transformation als besondere Herausforderung der aktuellen Zeit

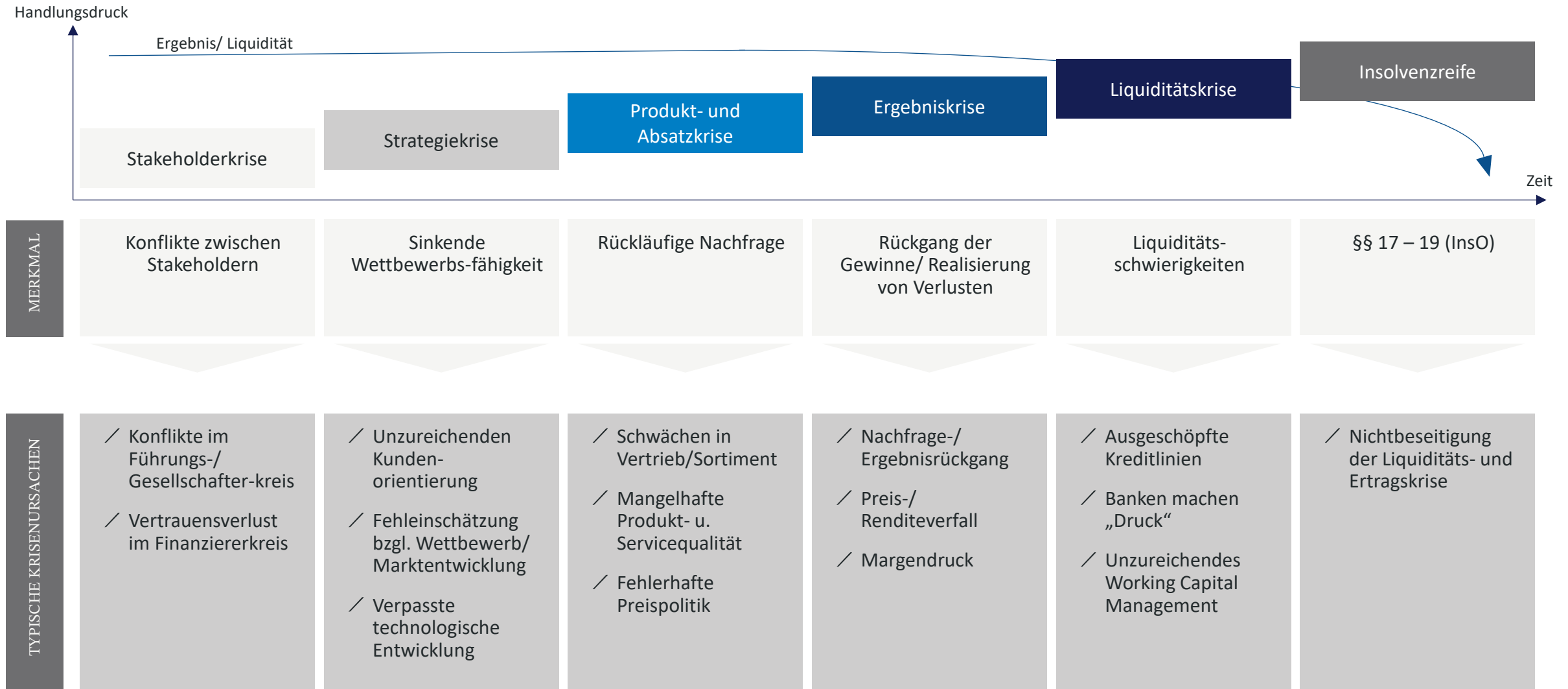


DUALE TRANSFORMATION

Unternehmen müssen parallel zwei zentrale Handlungsstränge managen, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.



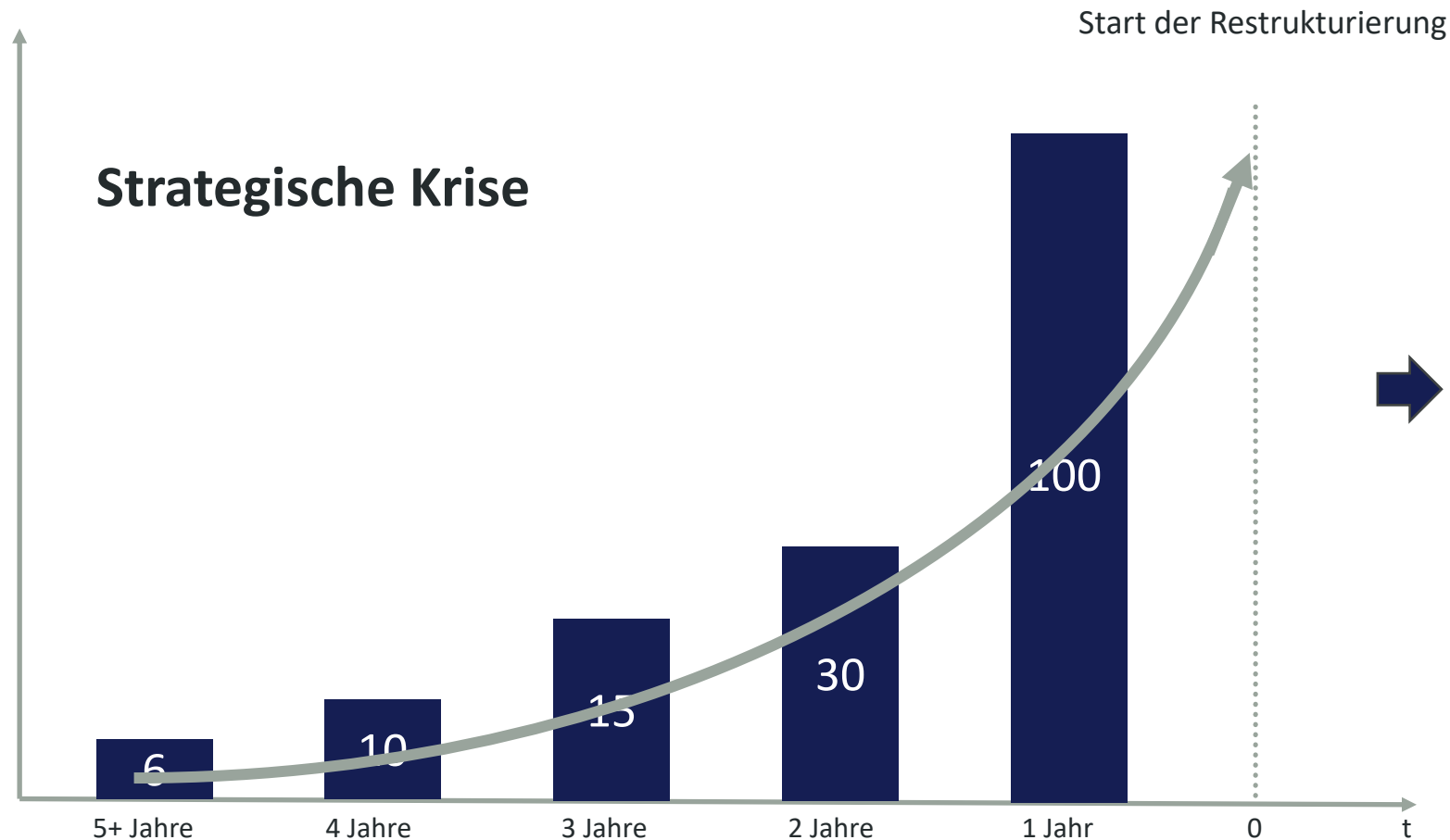
Krisenstadien und –ursachen ... haben wesentlichen Einfluss auf die möglichen Sanierungsoptionen



Unternehmenskrisen zeichnen sich frühzeitig ab



Erkennbarkeit der Krise
(kumulierte Häufigkeit in %)



Das Kernproblem strategischer Krisen:

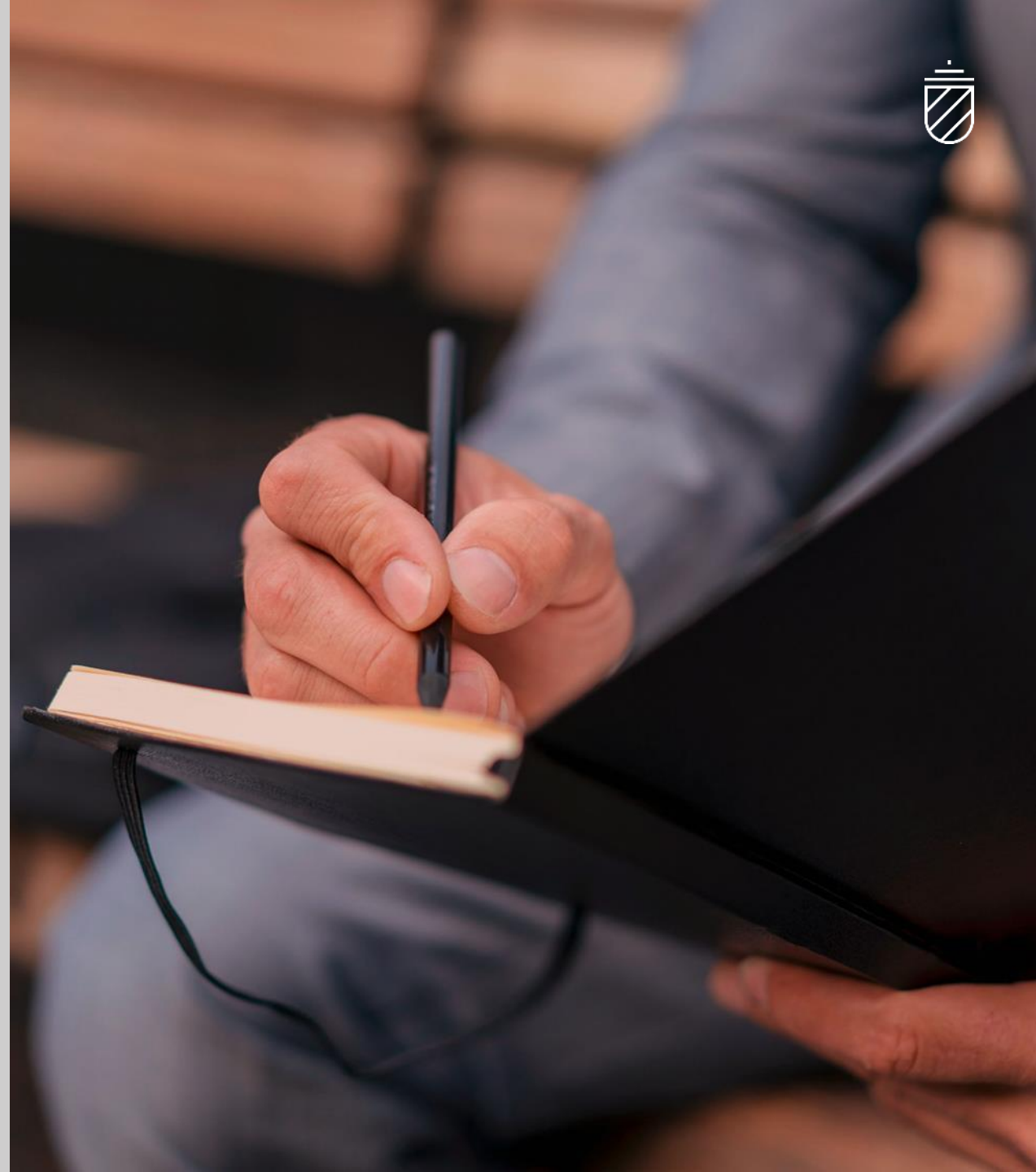
- / Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen reagieren mit einem großen Zeitverzug
- / Wenn sich die Krise in den Zahlen auf Krise zeigt, sind die Krisenursachen häufig bereits voll zur Wirkung gekommen

Risikofrüherkennung erforderlich!!

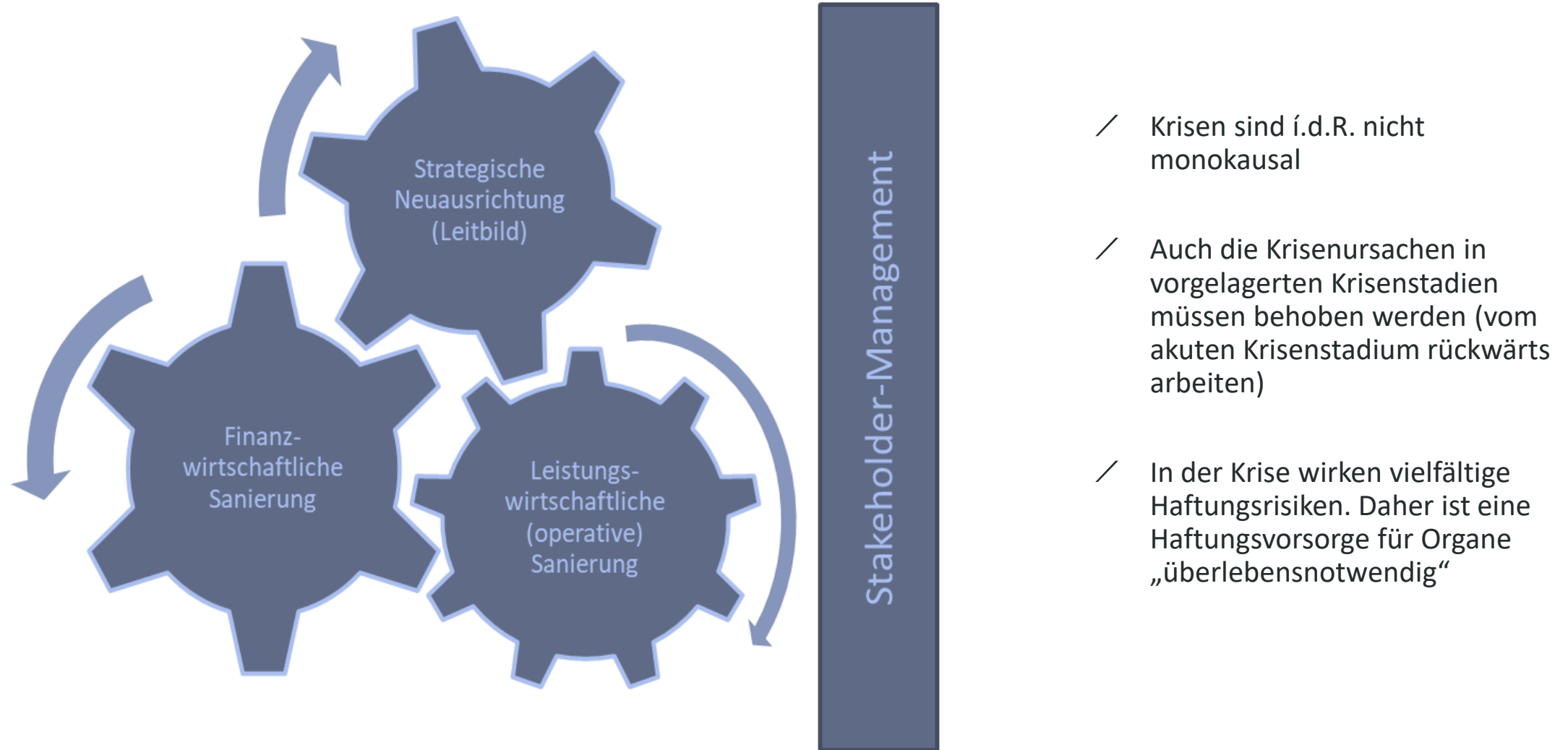
Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2003): Studie „Untersuchung zu Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen“ in: Bickhoff / Blatz / Eilenberger / Haghani / Kraus „Die Unternehmenskrise als Chance, 2004, S. 46

Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbewältigung

03



Krisenbewältigung benötigt einen ganzheitlichen Ansatz



Zentrale Frage: Wie lassen sich die notwendigen Maßnahmen am wirkungsvollsten umsetzen?

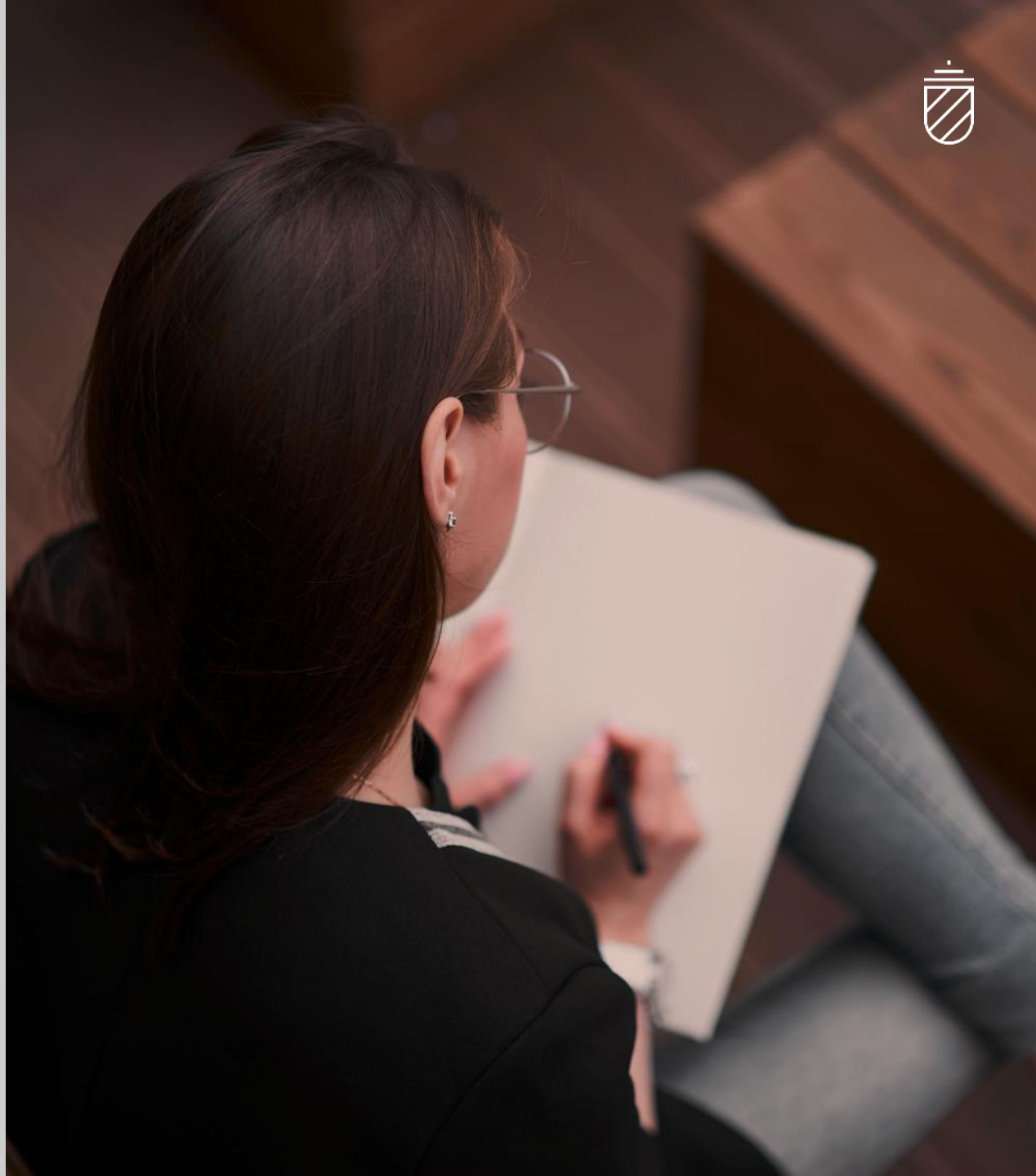
In Abhängigkeit der Krisenursachen und Krisenstadien können unterschiedliche rechtliche Regelwerke eingesetzt werden, um den Turnaround erfolgreich zu gestalten



RAHMEN	AUSSERGERICHTLICH	STABILISIERUNGS- U. RESTRUKTURIERUNGS- RAHMEN (StaRUG)	INSOLVENZVERFAHREN
KRISENSTADIUM	Frühstmöglich	Drohende Zahlungsunfähigkeit	Insolvenzreife (§ 17 – 19 InsO)
MÖGLICHKEITEN / VORAUSSETZUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alle Rechtsverhältnisse gestaltbar ✓ Konsensuale Einigung mit allen betroffenen Gläubigern möglich (Vertrauen) ✓ Sanierungsfähigkeit mittels <u>Sanierungskonzept bestätigt</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nur ausgewählte Rechtsverhältnisse wie Restrukturierungs- forderungen & Mitgliedschaftsrechte gestaltbar ✓ 75% Summenmehrheit der Gläubiger, Cross-Class-Cram-Down möglich ✓ <u>Restrukturierungsplan</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fremdverwaltung vs. Eigenverwaltung ✓ Sonderkündigungsrechte für Miet-/Pachtverhältnisse, Dienstverhältnisse, Verträge ✓ Insolvenzgeld ✓ Gläubigerbefriedigung durch: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidation ✓ Übertragene Sanierung ✓ <u>Insolvenzplan</u>

Zusammen-fassende Denkimpulse

04





A	Der Transformationsdruck steigt - Wer nicht „transformiert“ wird „restrukturiert“.
B	Die besondere Herausforderung in der dualen Transformation, d.h. der Parallelität von Kostensenkung und Neuausrichtung (strategisch, organisatorisch, kulturell)
C	Krisen zeichnen sich i.d.R. frühzeitig ab – Risikofrüherkennung kann wirksam gestaltet werden (und ist eine rechtliche Pflicht)
D	Krisenbewältigung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz – strategisch, finanzwirtschaftlich, operativ aber auch kommunikativ!
E	Je nach Krisenursachen und –stadium stehen unterschiedliche rechtliche Regelwerke zur Verfügung, um einen Turnaround erfolgreich zu gestalten
F	Je früher und konsequenter der Turnaround eingeleitet wird, um so größer sind die eigenen Handlungsmöglichkeiten und die Erfolgchancen



Vielen Dank

Prof. Dr. Henning Werner

Professor für Transformation, Restrukturierung & Sanierung
Rektor EBS Universität

Tel.: +49 (0) 152 - 33 56 68 64

E-Mail: henning.werner@ebs.edu

EBS Universität:

Wir bilden Fach- & Führungskräfte zu Transformations- & Turnaround Experten aus.
www.ifus-institut.de

