

& CHANCE KRISE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz



TEIL 4 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“



MARKANTE MARKEN

TICKER

INNOVATIVE STRATEGIEN FÜR FINANZIERUNGSGESCHÄFT UND RISIKOSTEUERUNG

Unter diesem Motto findet am 3. Juni 2025 das 20. NPL FORUM an der Frankfurt School of Finance & Management statt, das die Möglichkeit zum Austausch über aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze im Kreditmanagement bietet. Nicht nur, aber eben gerade auch angesichts der steigenden Insolvenzzahlen rücken in der deutschen Finanzwirtschaft Kreditrisiken verstärkt ins Blickfeld. Umso wichtiger ist es, sich darüber auszutauschen, welche Lösungsmöglichkeiten es gibt. Denn auch die Ergebnisse des NPL-Barometers der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management sprechen eine eindeutige Sprache! Wie auch bei den Insolvenzen wird sich aller Voraussicht nach auch bei den NPL der Anstieg fortsetzen. Als etablierte Plattform für Fachfragen zur Finanzmarktregulierung, der bankstrategischen Ausrichtung und zum Management von Kreditprozessen richtet sich das NPL FORUM an Führungskräfte aus Kreditinstituten, Distressed-Debt-Investoren, Kreditdienstleistern sowie Experten aus Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Zu den Referenten gehören unter anderem Dr. Fritz Köhler-Geib, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, Prof. Achim Wambach, Präsident des ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Bernhard Spalt, Vorstandsmitglied und CRO der Commerzbank AG und Michael Speth, Vorstandsmitglied der DZ BANK AG. Als bewährte Austauschplattform für Fachfragen zur Finanzmarktregulierung, bankstrategischen Ausrichtung und zum Management von Kreditprozessen richtet sich das NPL FORUM an Führungskräfte aus Kreditinstituten, Distressed-Debt-Investoren, Kreditdienstleistern sowie Experten aus Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Interessierte können sich über die [Konferenzwebsite](#) anmelden – bis zum 2. Mai noch zum Frühbucherpreis. Im [Interview „Kredite und Krisen“](#) auf dem [Blog von Schultze & Braun](#) ordnen Jürgen Sonder, der Präsident der BKS und Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun die Kreditrisiken ein und stellen dar, warum ein funktionierender und professioneller Sekundärmarkt für notleidende Kredite und eine profunde Krisenexpertise wichtig ist.



E D I
T O R
I A L

Alles neu macht der Mai – so lautet der Titel eines bekannten deutschen Volkslieds, dessen Text vor rund 200 Jahren entstand. Der Unterschied zu Krise & Chance ist, dass wir nicht nur im Mai, sondern jeden Monat alles neu machen und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser auch in dieser Ausgabe wieder drei neue Themen vorstellen und für Sie einordnen.

Nicht abschreiben sollte man die Marke Tupperware – zumindest, wenn es nach den Plänen des französischen Investors geht, der angekündigt hat, die Marke in mehreren europäischen Ländern wieder aufleben lassen zu wollen. Tupperware hätte dann eine Gemeinsamkeit mit Marken wie Air Berlin, Maredo, Praktiker, Neckermann oder Quelle: Sie wurden als Marke im Zuge eines Insolvenzverfahrens von Investoren übernommen. Grundsätzlich gilt: Beim Erwerb, aber auch dem Verkauf einer Marke und der dazugehörigen Preisfindung müssen zahlreiche Besonderheiten beachtet werden. Welche das sind, erläutert Dr. Michael Rozijn von Schultze & Braun im Titel-Interview „Markante Marken“ dieser Ausgabe.

Eine Erhebung des Arbeitgeberverbands Pflege zeigt, dass in Deutschland immer mehr Pflegeheime und -dienste in finanzielle Not geraten. In den Jahren 2023 und 2024 mussten demnach mehr als 1200

Pflege-Einrichtungen Insolvenz anmelden oder schließen. Grund genug, sich mit den Herausforderungen zu befassen, denen sich die Pflegebranche gegenüber sieht. Im Interview erläutern Dr. Christoph von Wilcken und Tobias Hartwig von Schultze & Braun, wie Pflegeunternehmen mit der aktuellen Krise und Herausforderungen umgehen können und welche Möglichkeiten sie für die Neuaufstellung haben.

Eine Insolvenz ist ohne Zweifel für jedes Unternehmen eine Sondersituation und eine emotionale Angelegenheit – aber gleichzeitig auch die Chance, ein grundsätzlich funktionierendes Geschäftsmodell neu auszurichten, wenn die Marktbedingungen es erforderlich machen. So war und ist es auch beim Online-Möbelhändler Magnolia Home, der neu und gestärkt aus der Krise hervorging. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war dabei die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen dem damaligen CFO Mark Roshop und dem rechtlichen Berater, Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun, aber auch dem Insolvenzverwalter. Der vierte Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.



Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre,

Ihr Tobias Hirte



TICKER



KÜNDIGUNGEN UND AUTOMOTIVE

Die Unternehmen in Deutschland stellen nicht nur weniger neue Arbeitnehmende ein, sie wollen zur gleichen Zeit auch Stellen abbauen. Das ist das Kernergebnis einer Umfrage des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung unter Tausenden Unternehmen. So hart es klingt: Es gibt Situationen, in denen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nur durch einen Stellenabbau erhalten oder neu geschaffen werden kann. Bei Handlungsbedarf im Bereich Personalmaßnahmen ist es für Unternehmen und die handelnden Personen wichtig, zu wissen, was sie in einem solchen Fall beachten müssen. Im Interview auf dem Blog von Schultze & Braun stellt Franz Orth, Fachanwalt für Arbeitsrecht der bundesweit vertretenen Kanzlei dar, worauf Unternehmen bei Kündigungen achten müssen, welche Möglichkeiten es gibt, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden und warum ein Interessensausgleich zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine wichtige Rolle spielt. In seinem Beitrag „Wenn kein Weg an der Trennung vorbeiführt“ auf dem Blog von Schultze & Braun

erläutert Joachim Zobel, Fachanwalt für Arbeitsrecht an unserem Standort in Nürnberg, wie Arbeitgeber Stellen sozialverträglich und rechtssicher abbauen, und worauf sie bei einer Transfergesellschaft achten sollten. Eine Branche, in der der Handlungsbedarf nicht nur im Bereich Personalmaßnahmen hoch ist, ist die Automotivebranche. Anfang April verkündete der Automobilzulieferer Webasto, dass sich Geschäftsführung und Betriebsrat auf den Abbau von 650 der rund 3700 Arbeitsplätze noch in diesem Jahr geeinigt hätten. Fakt ist: Der Transformation ihrer Geschäftsmodelle ist für viele Automobilzulieferer in finanzieller wie in operativer Hinsicht eine große Herausforderung, die für einige Unternehmen zu einer existenzbedrohenden Krise werden kann. Das war und ist auch ein großes Thema bei der Fachkonferenz AutoReCon von Schultze & Braun, die jedes Jahr Anfang September stattfindet. Zur AutoReCon 2024 gab es eine Schwerpunkt-Ausgabe von Krise & Chance.

RECHTSFRAGEN IN DER SANIERUNG

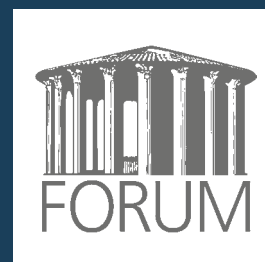
Worauf ist bei einer Sanierung mit dem StaRUG oder der Insolvenzordnung grundsätzlich zu achten? Welche Pros und Contras gibt es bei der Anwendung von IDW S 6, StaRUG und den unterschiedlichen Sanierungsverfahren der Insolvenzordnung? Wie hat der Bundesgerichtshof die Anfechtungsrechtsprechung neu ausgerichtet? Antworten auf diese und noch viele weitere Fragen liefert das Online-Magazin „Rechtsfragen in der Sanierung“ am 2. Juli 2025, das mit einem 3x3 Praxis-Workshop am 3. Juli ergänzt wird. Das Seminar und/oder der Workshop können aber auch einzeln gebucht werden.

Die Referenten, Petra Heidenfelder von SGP Schneider Geiwitz & Partner, Ralf Zuleger von Sernetz · Schäfer Rechtsanwälte, Peter Gresikowski von der DZ Bank und Karsten Kiesel von Schultze & Braun, beleuchten die typische Problemlagen und zeigen praxisnahe Lösungen für die Beteiligten an einem Sanierungsverfahren auf. Das Online-Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus Kreditinstituten, insbesondere aus den Bereichen Restrukturierung/Sanierung, Workout, Recht und Kredit. Insolvenzverwalter und deren Mitarbeitende Gläubigerberatende, Rechtsanwälte und sonstige Beratende.

NACHHALTIGKEIT VON UNTERNEHMENSANIERUNGEN

Die Nachhaltigkeit von Unternehmenssanierungen ist ein wichtiges Thema, das auch beim Deutschen Insolvenzrechtstag Anfang April eine große Rolle gespielt hat. Prof. Dr. Stephan Madaus von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg hat dort zur Nachhaltigkeit von gerichtlichen Sanierungen als Grundbedingung für „richtige“ Sanierungsentscheidungen referiert. Fakt ist: Die Fortführung des Unternehmens und der Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze stehen zurecht im Fokus einer Sanierung. Wichtig ist jedoch, in einer Sanierung immer auch die Ursachen anzugehen, die zur Insolvenz geführt haben. Lediglich die Passivseite der Bilanz zu reduzieren und dann operativ weiter so wie bisher vorzugehen, mag kurzfristig zu einem Erfolg führen. Um jedoch eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmenssanierung zu erreichen, darf man sich nicht davor scheuen, mitunter auch tiefgreifende Einschnitte vorzunehmen. Denn: Von einer nachhaltigen Unternehmenssanierung profitieren am Ende alle. Zur Nachhaltigkeit von Unternehmenssanierungen hat Schultze & Braun anlässlich des zehnten ESUG-Jubiläums 2022 eine große Untersuchung veröffentlicht, für die sich die

Kanzlei den Zeitraum vom 1. März 2012 bis zum 30. September 2021 angeschaut hat. In der Untersuchung wurden anhand von Zweitinsolvenzen – erneute Insolvenzen von Unternehmen, die bereits ein Insolvenzverfahren durchlaufen haben – unter die Lupe genommen, wie erfolgreich und nachhaltig Sanierungen im Rahmen von Regelinsolvenzverfahren, Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahren sind. Die Kernerkenntnis ist: Sowohl Regelinsolvenzverfahren als auch Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahren, stehen für erfolgreiche und nachhaltige Sanierungen. Wer mehr zur Untersuchung wissen möchte, der/dem sei ein Blick auf die Untersuchungswebseite und den Blog von Schultze & Braun ans Herz gelegt, auf denen die Ergebnisse und Erkenntnisse für unterschiedliche Zielgruppen und aus verschiedenen Perspektiven eingeordnet werden: die Untersuchung im Überblick, der ESUG-Fokus der Untersuchung, Insolvenz im Spannungsfeld, die Untersuchungsergebnisse aus Bankensicht.



TITEL



Tupperware®



MAREDO

Tupperware®



Quelle

MAREDO

Tupperware®



Quelle

MAREDO



Quelle



MARKANT

Quelle

MAREDO

Tupperware®



Quelle

MAREDO



Quelle



Tupperware®



MAREDO

Tupperware®



Quelle

MAREDO

Tupperware®



E MARKEN



Tupperware®



Tupperware, Air Berlin, Maredo, Praktiker, Neckermann oder Quelle – sie alle haben eins gemeinsam: Sie wurden als Marke im Zuge eines Insolvenzverfahrens von Investoren übernommen. Grundsätzlich gilt: Beim Erwerb, aber auch dem Verkauf einer Marke und der dazugehörigen Preisfindung müssen zahlreiche Besonderheiten beachtet werden. Welche das sind, erläutert Dr. Michael Rozijn von Schultze & Braun im Interview.

Herr Rozijn, ein französischer Investor hat angekündigt, die Marke Tupperware in mehreren europäischen Ländern wieder aufleben lassen zu wollen. Kommt es häufig vor, dass Investoren nicht das Unternehmen selbst, aber dessen Marke aus der Insolvenz heraus erwerben?

Rozijn: Ja, denn gerade bekannte oder traditionsreiche Marken können für den Neustart oder den Ausbau von Unternehmen oder Produktlinien das Marketing befeuern – und sich für den Insolvenzverwalter und damit die Gläubiger eines insolventen Unternehmens ebenfalls im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen.

Gibt es ein Beispiel, an das Sie denken?

Rozijn: Ja, ein gutes Beispiel ist die Fluglinie Air Berlin. Dem neuen Eigentümer waren die Rechte an der Marke der ehemals zweitgrößten deutschen Fluggesellschaft im Sommer 2023 – also knapp sechs Jahre nach dem finanziellen Grounding – immerhin noch rund 120.000 Euro wert.

Was beabsichtigt ein Investor denn mit einem solchen Kauf?

Rozijn: Der Erwerber übernimmt die eingeführte und am Markt bekannte Marke. Auch wenn zu den konkreten Plänen des aktuellen Eigentümers der Marke Air Berlin, dem Gründer der Fluglinie Sundair, weiterhin nur wenig bekannt ist, hat sein Geschäft nach der Übernahme der Marke Air Berlin sicherlich von den nostalgischen Empfindungen profitiert, die die

Marke bei vielen früheren Kunden auslöst, war Air Berlin doch gerade als Ferienflieger bekannt und beliebt.

Beeinflusst dies aus Ihrer Sicht auch den Einsatz einer Marke?

Rozijn: Durchaus, denn es liegt nahe, bei einer solchen emotionalen Markenbindung in der Branche oder Branchennähe zu bleiben und die Marke Air Berlin tatsächlich wieder für eine Fluglinie zu nutzen. Aber auch für Dienstleistungen im Fluggeschäft, etwa als Ticketvermittlung oder für Reiseveranstalter, lässt sich die Marke mit ihrer Historie gut verwenden. Air Berlin sprichwörtlich wieder „Wind unter die Flügel“ zu geben, scheint auch der Plan des Sundair-Gründers gewesen zu sein, hat er doch Anfang 2024 die „Airberlin Luftverkehrsgesellschaft mbH“ gegründet, deren Unternehmensgegenstand laut Handelsregister damals der „Betrieb einer Fluggesellschaft“ ist. Zunächst scheint die Gründung aber nur dem Erhalt des Markenschutzes zu dienen. Ende 2024 wurde der Unternehmensgegenstand auf einen Holdingbetrieb insbesondere für Luftverkehrsunternehmen geändert.

Gibt es auch Beispiele für stationäres Geschäft mit der Marke eines insolventen Unternehmens?

Rozijn: Ja, da ist die Steakhaus-Kette Maredo ein gutes Beispiel. Nachdem das insolvente Unternehmen Anfang 2021 nahezu alle Mitarbeitenden entlassen musste, übernahm im Juli des gleichen Jahres ein



Investor die Marke „Maredo“ und die dazugehörige Internet-Domain. Sein Ziel: Die Marke Maredo mit neuen Restaurants wieder mit neuer Lebensglut füllen. Aktuell gibt es unter dem Namen Maredo in mehreren deutschen Städten insgesamt neun Restaurants und auf der Website einen kleinen Onlineshop.

Welche Rolle spielt der Faktor Insolvenz beim Verkauf einer Marke?

Rozijn: Für den Verkauf aus der Insolvenz ist immer auch der Anlass und der Verfahrenslauf der Insolvenz ein Faktor, der sich auf den Wert der Marke – häufig wertmindernd – auswirkt. Zudem ist der Insolvenzverwalter auch häufig in der herausfordernden Situation, vergleichsweise schnell verkaufen zu müssen, um die Vermögensmasse zu generieren. Noch erheblicher belasten dann aber die weiteren Umstände der Insolvenz den Markenwert: Kriminalinsolvenzen verbrennen den Markenwert, ordentliche und geräuschlose Insolvenzverfahren können ihn schonen.

Was raten Sie Unternehmen und Insolvenzverwaltern?

Rozijn: Unternehmen und Insolvenzverwalter sollten bei M&A-Deals Marken immer einpreisen und objektiv bewerten. Ansonsten laufen sie Gefahr, einen bedeutenden Teil der Verkaufserlöse liegen zu lassen. Allerdings zeigt das Beispiel Air Berlin auch, dass die Preisvorstellungen mitunter weit auseinander gehen können und sich ein Insolvenzverwalter dann auch dem Markt und der Nachfrage beugen

muss. Laut Medienberichten hatte der Insolvenzverwalter von Air Berlin wohl aus dem Verkauf der Marke einen deutlich höheren Erlös erwartet.

Kommen wir zum Abschluss zurück zu Tupperware: Was macht diese Marke trotz der Insolvenz noch aus?

Rozijn: Tupperware ist nach wie vor eine weltweit bekannte Marke. Die Produkte waren inzwischen über mehrere Generationen im täglichen Leben viele Familien verankert und gehörten und gehören somit zum festen Bestandteil des alltäglichen Lebens. Die 30-jährige Garantie, die Hochwertigkeit und Beständigkeit der Produkte und die Besonderheiten der Verkaufsmethoden waren schon einzigartig. Hierauf kann der mögliche Erwerber der Marke bauen und versuchen, diese Werte und Emotionen aus der Marke für ähnliche Produkte oder auch für andere Produkte und Dienstleistungen nutzbar zu machen. Sicherlich macht die Insolvenz den Erwerb dieser Marke besonders attraktiv. Negative Einflüsse auf die Werte und Emotionen, die mit Tupperware verbunden werden, dürften aus der Insolvenz heraus nicht oder wenig zu befürchten sein. Denn das Insolvenzverfahren scheint zumindest nicht einherzugehen mit auffälligen und publik gewordenen Skandalen oder kriminellen Machenschaften – also eher ein geordneter Marktaustritt. Und wer weiß: Vielleicht ja sogar nur ein temporärer.



In der Langfassung des Interviews auf dem Blog von [Schultze & Braun](#) spricht Dr. Michael Rozijn zudem darüber, wie man den Wert einer Marke bemisst und darüber, was der schwierige Prozess der Preisfindung mit der aktuellen Entwicklung der Marke Tesla zu tun hat.



THEMA

KRISE IN DER PFLEGE: WENN DIE HELFENDEN HILFE BRAUCHEN

Im Interview erläutern Dr. Christoph von Wilcken und Tobias Hartwig von Schultze & Braun, wie Pflegeunternehmen mit der aktuellen Krise und Herausforderungen umgehen können und welche Möglichkeiten sie für die Neuaufstellung haben. Sie sind Mitglieder des Spezialisten-Teams der bundesweit vertretenen Kanzlei für die Sanierung von Unternehmen aus der Pflegewirtschaft.

Herr Hartwig, Herr von Wilcken, eine Erhebung des Arbeitgeberverbands Pflege zeigt, dass in Deutschland immer mehr Pflegeheime und -dienste in finanzielle Not geraten. In den Jahren 2023 und 2024 mussten demnach mehr als 1200 Pflege-Einrichtungen Insolvenz anmelden oder schließen. Wie beurteilen sie die aktuelle Lage des Pflegesektors?

Hartwig: Der Pflegemarkt in Deutschland steht bereits seit Jahren vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen. In der jüngeren Vergangenheit wurde die angespannte finanzielle Situation vieler Unternehmen durch externe Faktoren wie etwa die wirtschaftlichen Nachwehen der Corona-Pandemie und oder die enormen Preissteigerungen im Zuge des Ukraine-Kriegs verstärkt. Bei vielen Pflegeunternehmen steht der anhaltende Anstieg der Kosten für Energie, Material, Mieten und Personal Einnahmen gegenüber, die nur verzögert an die aktuelle Lage

angepasst werden können. Die von der Politik und den Pflegekassen vorgegebenen Rahmenbedingungen ermöglichen die Wirtschaftlichkeit beispielsweise eines Seniorenheims erst ab einer Auslastung von 95 Prozent aufwärts. Somit bleibt selbst bei einer Vollbelegung lediglich ein finanzieller Puffer von fünf Prozent. Dem Unternehmer verbleibt eine Rendite von 1,5 Prozent – aber nur, wenn alles perfekt läuft.

von Wilcken: Zudem ist es für Pflegeeinrichtungen trotz zahlreicher Initiativen und einiger Verbesserungen wegen des Fachkräftemangels nach wie vor eine große Herausforderung, das notwendige Verhältnis von Pflegenden zu Bewohnenden sicherzustellen. Die Qualifikation und Personalstärke bestimmen allerdings maßgeblich die mögliche Belegung einer Pflegeeinrichtung.

Welche Möglichkeiten haben Pflegeeinrichtungen hinsichtlich der personellen Problematik und welche besonderen Herausforderungen gehen damit einher?

Hartwig: Um für die Bewohnenden als auch die Mitarbeitenden Sorge zu tragen, greifen Unternehmen nicht selten auf den Einsatz von Leiharbeitenden zurück. So kann trotz Fachkräftemangels in einer Einrichtung zeitweise eine Auslastung jenseits der 95 Prozent erreicht werden. Doch für dieses Mittel müssen finanzielle Reserven vorhanden sein. Denn für Leiharbeitende oder – korrekt formuliert – Personal, welches im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung in einem Pflegebetrieb arbeitet, müssen Betreiber in der Regel deutlich mehr bezahlen. Zudem ist die innerbetriebliche Integration der neuen und eben nicht dauernd präsenten Mitarbeitenden oftmals herausfordernd und nur begrenzt umsetzbar.

von Wicken: Langfristig ist Leiharbeit keine Lösung – was auch immer mehr Pflegeeinrichtungen erkannt haben und entsprechend umsteuern. Die Folge ist, dass es daher aber nicht immer möglich ist, eine ausreichende beziehungsweise wirtschaftliche Belegung von Senioren- oder Pflegezentren zu erreichen. Hinzu kommt die Besonderheit, dass die Verhandlungen mit den Pflegekassen nur einmal im Jahr stattfinden und selbst bei unvorhergesehenen größeren Preissteigerungen wie etwa beim Punkt Energie im Zuge des Ukraine-Kriegs im selben Jahr kein kurzfristiger Ausgleich auf der Einnahmenseite durch Nachverhandlungen möglich ist. Deshalb können die gestiegenen Kosten nicht unmittelbar refinanziert werden, was zu Verlusten führt. Über einen gewissen Zeitraum können solche Verluste abgedeckt werden – wenn das Pflegeunternehmen zum Beispiel finanzielle Puffer für solche harten Zeiten aufbauen konnte. Doch seit der Corona-Pandemie folgt eine wirtschaftliche Krise auf die nächste und dies kann auch vorsichtig planende Unterneh-

men aus der Pflegebranche an ihre finanziellen Grenzen bringen.

Sie haben bereits mehrere Einrichtungen im Pflege-sektor bei ihrer Neuaufstellung begleitet. Wie kann eine solche aussehen?

Hartwig: Pflegeunternehmen können sich mithilfe der Werkzeuge des deutschen Restrukturierungsrechts durchaus wieder nachhaltig und zukunftsfähig aufstellen. Ein gut vorbereitetes Insolvenzverfahren – ganz gleich, ob als Regelverfahren, in Eigenverwaltung oder in Form eines Schutzschirmverfahrens kann eine finanzielle Neuaufstellung, aber auch eine strategische Neuausrichtung ermöglichen. Im Falle einer uneingeschränkten Fortführung des Betriebs – etwa im Rahmen einer Eigenverwaltung – wird die Insolvenz in der Außenwirkung weniger negativ, sondern vielmehr als ernstgemeinte Sanierungsinitiative aufgefasst.

von Wilcken: Insolvenz- und Eigenverwaltungsverfahren eignen sich grundsätzlich zur finanziellen Stabilisierung von Pflegebetrieben. So wird die Gesellschaft bis zu drei Monate lang von Löhnen und Gehältern entlastet, die durch das Insolvenzgeld aufgefangen werden. Außerdem können Dauerschuldverhältnisse angepasst werden. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise Mietverträge für Immobilien und gegebenenfalls auch nachteilige Lieferantenverträge neu verhandeln, die sonst einen wirtschaftlichen Neustart verhindern würden. Die so neu gewonnene Liquidität kann dann für die Suche nach Investoren oder für die Sanierung des Unternehmens genutzt werden. Dabei ist immer das Ziel, die Gesellschaft wieder auf eine langfristig stabile Basis zu stellen.



SERIE

MAG

DIE MAGNOLIA

Eine Insolvenz ist ohne Zweifel für jedes Unternehmen eine Sondersituation und eine emotionale Angelegenheit – aber gleichzeitig auch die Chance, ein grundsätzlich funktionierendes Geschäftsmodell neu auszurichten, wenn die Marktbedingungen es erforderlich machen. So war und ist es auch beim Online-Möbelhändler Magnolia Home, der neu und gestärkt aus der Krise hervorging. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war dabei die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen dem damaligen CFO und dem rechtlichen Berater, aber auch mit dem Insolvenzverwalter. Der vierte Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Mark Roshop (im Bild) nimmt Möbel persönlich. Er ist Möbelspezialist durch und durch und Geschäftsführer von Magnolia Home. Den Online-Händler für selbst entworfene und entwickelte Möbel mit Unternehmenssitz und eigenem Showroom in Bremen hat Roshop mit seinen Partnern im Januar 2024 gegründet – und damit die Übernahme und Neuausrichtung des Geschäftsmodells der ‚Emotion-24‘ abgeschlossen, die Ende 2023 in wirtschaftliche Schieflage geraten war. Wobei „abschließen“ definitiv kein Verb ist, das auf Mark Roshop zutrifft.

Rückblickend ein zu schnelles Wachstum

‚Emotion-24‘ war 2008 gegründet worden und legte neben Design und Konstruktion großen Wert auf eine nachhaltige Produktion – seit 2012 vollständig in Deutschland. „Bis 2022 haben wir nur positive Ergebnisse erzielt“, sagt Roshop, der im Herbst 2020 als CFO bei ‚Emotion-24‘ einstieg. „Gerade die Corona-Pandemie – für viele Unternehmen wirtschaftlich gesehen enorm herausfordernd – war für uns eine Zeit des Wachstums. Angesichts der wirtschaftlichen Auswirkungen des Ukraine Kriegs, die

MAGNOLIA

— Home —

Im vorangehenden Teil der Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“ stehen die Akademie der schönsten Künste und die Zusammenarbeit zwischen dem Inhaber des Restaurants und dem Insolvenzverwalter im Fokus.

LIE ERBLÜHT

für die Geschäftsleitung nicht vorhersehbar waren, war das Wachstum rückblickend allerdings zu schnell“, ordnet Roshop ein. Im Sommer 2020 hatte ‚Emotion-24‘ einen insolventen Möbelhersteller mit zwei Fertigungsstandorten sowie eine Mineralgussfabrik in Serbien übernommen und damit seine Produktion stark ausgeweitet. 2021 investierte das Unternehmen in ein großes Bürogebäude und eine automatisierte Lagerhalle – und das auch, um die damals starke Nachfrage nach Möbeln made in Germany bedienen zu können.

„2022 hat jedoch durch die enormen Preissteigerungen im Zuge des Ukrainekriegs die Nachfrage nach Möbeln wie auch nach vielen anderen Produkten schlagartig nachgelassen“, sagt Roshop. „Gerade für uns als Unternehmen ohne großen Gesellschafter war es besonders schwierig, die Umsatzrückgänge zu verkraften. Hinzu kam, dass wir ja von den Preis-

steigerungen doppelt betroffen waren: Wir haben weniger Möbel verkauft, wobei wir das allein wahrscheinlich noch verkraftet hätten. Gleichzeitig mussten wir aber die höheren Kosten für zum Beispiel Energie oder die Materialien für unsere Möbel bewältigen, wodurch unsere eigene Produktion in Deutschland letztendlich leider wirtschaftlich unrentabel geworden ist. Da mussten wir gegensteuern und haben uns mit Ludwig J. Weber von Schultze & Braun professionelle Unterstützung ins Unternehmen geholt.“ Der promovierte Jurist leitet den Bereich Wirtschaftsrecht bei der bundesweit vertretenen Kanzlei und hat mit seinem Team bereits zahlreiche Unternehmen in Krisen- und Sondersituationen begleitet.

Eine neue Perspektive schaffen
„Bei ‚Emotion-24‘ war klar, dass



SERIE

Abwarten und auf Besserung hoffen, keine Option war. Die Geschäftsleitung hat die Augen vor dieser Tatsache nicht verschlossen, sondern frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen und sich Hilfe geholt“, sagt Weber. „Im ersten Schritt haben wir uns angeschaut, ob das Geschäftsmodell grundsätzlich wettbewerbs- und marktfähig ist, was wir klar bejahen konnten und haben dann zusammen mit der Geschäftsleitung Maßnahmen entwickelt, um die Krise zu meistern und eine neue Perspektive für den Online-Möbelhändler zu schaffen. Parallel dazu haben wir die Liquidität im Blick gehabt – gerade auch, um die Geschäftsleitung vor einer möglichen Haftung zu schützen, wenn das Unternehmen insolvenzreif ist und ein Insolvenzantrag gestellt werden muss.“


Es zeichnete sich aber ab, dass die Liquidität des Unternehmens ohne leistungswirtschaftliche Eingriffe aufgrund der wirtschaftlichen Schieflage der Produktion perspektivisch zur Neige gehen wird. Im Herbst 2023 hat ‚Emotion-24‘ einen Insolvenzantrag gestellt. „Wir sind diesen Schritt damals nach reiflicher Überlegung und in Abstimmung mit unseren rechtlichen Beratern bewusst gegangen – immer in dem Bewusstsein, dass unser Geschäftsmodell tragfähig ist“, sagt Roshop. Weber ergänzt: „Die Geschäftslei-

tung von ‚Emotion-24‘ hat verstanden, dass eine Insolvenz nicht automatisch das Ende einer Unternehmensgeschichte bedeutet, sondern eine reale Chance darstellt, aus der Krise gestärkt hervorzugehen und das Unternehmen mit Hilfe der Instrumente des Insolvenz- und Sanierungsrechts neu aufzustellen. Also so, wie man das zum Beispiel aus den USA kennt. Dort ist man eigentlich erst ein gestandener Unternehmer, wenn man auch mal eine Insolvenz durchlaufen hat: Ich bin gestolpert und hingefallen, aber auch wieder aufgestanden.“

Steht auf, wenn Ihr Unternehmer seid

Und aufgestanden ist auch Mark Roshop. Zusammen mit einem Team von Mitarbeitenden von ‚Emotion-24‘ hat er den Insolvenzverwalter, Dr. Hans-Joachim Berner, Partner der Kanzlei WillmerKöster, mit seinem Konzept für den laufenden Geschäftsbetrieb überzeugt und den Kaufpreis für die immateriellen Vermögenswerte der insolventen Gesellschaft gestemmt. „Gemeinsam mit dem Team haben wir stabile Zukunftsperspektiven geschaffen und die Sanierungschancen des Insolvenzrechts genutzt. Auch für die Gläubiger ist der Fortbestand des Unternehmens die beste Lösung und bietet klare Vorteile gegenüber einer reinen Einzelverwertung“, sagt Berner. Zum Sanierungserfolg

Über Magnolia Home: Magnolia Home ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit Sitz in Bremen und bietet eine sorgfältig kuratierte Auswahl an Möbeln und Wohnaccessoires. Der Fokus liegt auf hoher Produktqualität, zeitlosem Design und individueller Beratung. Das Produktangebot und weitere Informationen gibt es unter www.magnolia-home.de.



beigetragen hat dabei insbesondere die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit Ludwig J. Weber und seinem Team bei den Verhandlungen im Distressed M&A-Prozess. „Für uns sind Sanierungserfolge immer Teamerfolge. Am Ende war das gute Zusammenwirken aller Beteiligten entscheidend für das Gelingen“, unterstreicht Berner.

Als gelungen kann man die Sanierung des Geschäftsbetriebs und die Neuausrichtung des Geschäftsmodells des Online-Händlers für selbst entworfene und entwickelte Möbel definitiv bezeichnen. Neben der vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten war ein weiterer Erfolgsfaktor, dass sich Gesellschafter und Geschäftsführer einig waren und das Beraterteam von Schultze & Braun bereits zu Beginn der Krise hinzugezogen haben und auf das gemeinsame Ziel hingearbeitet haben: Die Sanierung des Unternehmens mit Hilfe der Instrumente des Insolvenz- und Sanierungsrechts. „Der große Vorteil war, dass das Management und die Gesellschafter von ‚Emotion-24‘ sich bereits an uns gewandt hatten, als die Krise sich am Horizont abzeichnete – also um zehn vor zwölf, um das Bild von der magischen Zwölf-Uhr Grenze zu nehmen. Sie haben Weitsicht bewiesen, und dadurch waren

die Voraussetzungen für die erfolgreiche Sanierung weitaus besser, als das um zwölf Uhr oder um fünf nach zwölf der Fall gewesen wäre“, sagt Dr. Ludwig J. Weber. „Wir haben dann mit den Hauptgläubigern über eine Restrukturierung verhandelt und offen die möglichen Szenarien aufgezeigt. Es hat sich aber gezeigt, dass der Weg über ein Insolvenzverfahren – und hier sind wir wieder beim gemeinsamen Ziel – für die Beteiligten der beste und effektivste war und ist – mit dem Blick auf die Fortführungsperspektive, aber auch die finanzielle Komponente. Das haben wir in unserem Gläubigerkonzept auch so veranschaulicht und die Beteiligten nicht nur vom gemeinsamen Ziel, sondern auch dem Weg dorthin überzeugt. Und der Erfolg am Ende gibt uns Recht.“

Im Februar 2024 startete das Team von Magnolia Home, mit Mark Roshop als Geschäftsführer. Das Geschäft läuft stabil und wächst, der Fokus liegt nun auf dem Design und der Konstruktion der Möbel, die online vertrieben werden. Die Fertigung vergibt Magnolia Home heute extern, was für zusätzliche Flexibilität im Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette sorgt. Oder anders formuliert: Die Magnolie erblüht.



MAGNOLIA

**T E R
M I N E**

APRIL – MAI 2025

Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz

28.04.2025, online

Leasing & Insolvenz

30.04.2025, online

Bilanzanalyse in Sanierungs- & Insolvenzfällen

07.05.2025, online

Die Schlussrechnungsprüfung

12.05.2025, Seminar

Basiswissen Insolvenzrecht

15.05.2025, online

Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis

20.05.2025 - 21.05.2025, Lehrgang

Teilungsversteigerung

22.05.2025, online

Basiswissen Insolvenzrecht

15.05.2025, online

JUNI 2025

Insolvenzanfechtung vermeiden und abwehren

04.06.2025, online

Das Nachlassinsolvenzverfahren

30.06.2025, online

Update Insolvenzanfechtungsrecht

23.06.2025, online



I M P
R E S
S U M

© 2025 FORUM · Institut für Management.
Alle Rechte vorbehalten.

FORUM · Institut für Management GmbH
Vangerowstraße 18
D-69115 Heidelberg
www.forum-institut.de

Schultze & Braun GmbH & Co. KG
Eisenbahnstraße 19–23
77855 Achern
www.schultze-braun.de

Fotos:
stock.adobe.com

Gestaltung: www.derzweiteblick.org

KRISE & CHANCE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz

