

September 2026

CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu
Restrukturierung
und Insolvenz



TEIL 19 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“



**FINANZIELL
EINSTURZ-
GEFÄHRDET**

Schwerpunkt zu Immobilien und Krediten



TICKER

FUSSBALLWELT- MEISTERSCHAFTEN UND -WEISHEITEN UND IHRE VERBINDUNGEN ZUR WIRTSCHAFT!

„Es gibt Leute, die denken, Fußball sei eine Frage von Leben und Tod. Ich mag diese Einstellung nicht. Ich kann Ihnen versichern, dass es noch sehr viel ernster ist.“ Ernst, ernster, FIFA vs. UEFA könnte man da angesichts der Diskussionen um eine Investorenbeteiligung an den Fußballweltmeisterschaften denken. Der schottische Fußballspieler und -trainer Bill Shankly, von dem das bekannte Zitat zu Fußball, Leben und Tod stammt, sah im Fußball nicht nur eine sportliche, sondern auch eine kulturelle und politische Angelegenheit. Es ist daher davon auszugehen, dass er eher auf der Seite des europäischen Verbands stehen dürfte. In der Diskussion geht es vor allem um Milliarden-summen, die mit dem potenziellen Verkauf eines Teils ihrer kommerziellen Rechte eingespielt werden sollen. Um finanzielle Belange ganz anderer Art – oder vielmehr die finanzielle Stabilität – geht es für viele Sportvereine deutschlandweit mit Blick auf die Umsatzsteuer-Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFH). Fakt ist: Insolvenzen von Sportvereinen sind keine Seltenheit. Zum Glück sind sie aber im Vergleich zu den Insolvenzen klassischer Unternehmen eher die Ausnahme. Wenn die Sportvereine in Deutschland aber bedingt durch die aktuelle Entscheidung des BFH flächendeckend Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge zahlen müssen, droht die Aus-

nahme zur Regel zu werden – also die Widerlegung von „Geld schießt keine Tore“!

Im Interview „Finanzielle Schieflage und Insolvenzen von Sportvereinen: Die Ausnahme droht zur Regel zu werden“ in der April-Ausgabe von Krise & Chance ordnen Rüdiger Bauch und Dr. Thomas Dithmar aus der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun die BFH-Entscheidung, den Handlungsbedarf für Vereinsvorstände und die Besonderheiten bei der Sanierung von Sportvereinen ein. Die Differenzen zwischen UEFA und FIFA und die Berichte über einen möglichen WM-Boycott haben aber auch gezeigt, dass es auch unter Fußballverbänden und -funktionären keine Garantie dafür gibt, dass eine (sportliche) Verbindung für immer hält. Eine Trennung – mitunter zudem nicht im Guten – gibt es aber nicht nur im beliebtesten Sport der Welt, sondern auch in der Wirtschaft. Da ist es gut, wenn man sich beizeiten auf den Fall der Fälle vorbereitet hat – also sozusagen „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Wie die Vorbereitung im Fall eines (notwendigen) Gesellschafterausschlusses oder der Insolvenz eines Geschäftspartners aussieht, stellen Dr. Ludwig J. Weber und Thomas Dömmecke von Schultze & Braun auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei dar.



Witumanoth – Holzmonat – so lautet der althochdeutsche Name für den Monat September. Dabei setzt sich der Begriff zusammen aus den Teilen *witu* für Holz und dem Teil *manoth* für Monat. Dies geht angeblich auf Karl den Großen zurück, der allen Monaten neue Namen in der damaligen Volkssprache, dem Althochdeutschen, gegeben haben soll. Dabei passt der Name eigentlich gut: Holzmonat ist eben der Monat, in dem Holz für den langen Winter gesammelt wird, sprich, in dem vorgesorgt werden soll. Ich finde, auch wenn der Name *witumanoth* sich nicht gehalten hat, ist der dahinterstehende Vorsorgegedanken gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten sicher kein schlechter – und passt mit seinem Holzbezug ja auch gut zum Immobilienschwerpunkt in dieser Ausgabe.

Ein Indikator dafür, wie die wirtschaftliche Situation – nicht nur, aber eben gerade auch in der Immobilienbranche – beschaffen ist, liefert das jährliche NPL-Barometer der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing. Dr. Marcel Köchling, seit Juni 2026 wieder Präsident der BKS, ordnet im Interview das Stimmungsbild aus den Risikoabteilungen der deutschen Banken ein und erläutert, warum die diesjährige Ausgabe vor allem auf Gewerbeimmobilien blickt. Der zentrale Befund: Eine Verstetigung auf hohem Niveau. Und mehr noch: Wer jetzt konsequent restrukturiert, hat eine gute Gelegenheit, um genug „Holz“ anzusammeln, um aus der Risikovorsorge von heute die Handlungsfähigkeit von morgen zu machen.

Welche Lösungen es für Immobilienentwickler geben kann, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, verdeutlicht derweil das Beispiel der Sanierung der Project-Gruppe. Das Unternehmen war 2023 als einer der ersten großen Projektentwickler aus der wirtschaftlichen Balance geraten, was Insolvenzanträge für die Vielzahl seiner Projektgesellschaften unabdingbar machte. Die Fallhöhe: Rund eine Milliarde Euro deutschlandweit in rund 120 Projekten investiert – alle in eigenen Gesellschaften und in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Ich möchte Ihnen die Lösung von Volker Böhm von Schultze &

Braun und seinem Team hier nicht vorwegnehmen, nur so viel sei gesagt: Auf manche Gemengelage kann man sich kaum vorbereiten, Holzmonat hin oder her, da hilft nur Flexibilität und ein gutes Maß an Improvisation.

Einem weiteren wichtigen Thema im Immobilienbereich widmet sich Alexander Eggen von Schultze & Braun. Im Interview erläutert er, wie Wohnungseigentümergeellschaften mit dem Risiko umgehen sollten, dass die eigene Hausverwaltung Insolvenz anmelden könnte. Aktiv werden, ist eine Antwort. Und zwar möglichst noch bevor Zeichen für eine personelle oder organisatorische Überforderung auftauchen. Kurz: Vorsorgen, vorausplanen, dokumentieren – und reagieren, wenn es drauf ankommt.

Hoch hinaus geht es dann noch einmal zum Ende unserer Ausgabe: Im Rahmen unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“ geht es um das Verfahren von WOB-SKY, den Wolfsburger Spezialisten für den Verkauf und die Vermietung von Arbeitsbühnen und Teleskop- und Gabelstaplern. Tobias Hartwig von Schultze & Braun und seinem Team gelang es, WOB-SKY – oder WOB-TEC, wie das Unternehmen künftig am Markt tätig sein wird – an die Wittrock-Gruppe zu übertragen und damit den Bestand des Unternehmens zu sichern – dank Teamwork, Koordination und Kooperation auf Augenhöhe.

Ich wünsche Ihnen allen eine bereichernde und aufschlussreiche Lektüre – im *witumanoth* und darüber hinaus.

Ihr Tobias Hirte





TICKER

ES GIBT EIN „RECHT AUF REPARATUR“ FÜR UNTERNEHMEN!

Seit dem 31. Juli 2026 ist das neue „Recht auf Reparatur“ für Geräte in Kraft, das für Verbraucher die Reparaturoptionen zum Beispiel für größere Haushaltsgeräte oder ausgewählte Geräte mit elektronischen Displays erweitern und vereinfachen soll. Mit der Eigenverwaltung, die auch als Sanierung in eigener Regie bekannt ist, gibt es für Unternehmen im Sanierungsrecht ein bereits seit vielen Jahren etabliertes Pendant – und das für alle Branchen und Geschäftsmodelle. Gleichwohl ist das „Recht auf

Reparatur“ für Unternehmen an bestimmte Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft. In seinem Beitrag auf dem Blog von Schultze & Braun erläutert Michael Böhner von der bundesweit tätigen Kanzlei, worauf im Vorfeld und während einer Sanierung in eigener Regie zu achten ist. Der Sanierungsexperte hat bereits zahlreiche Unternehmen bei wirtschaftlichen Reparaturen in operativer Funktion begleitet und ist auf Sanierungen in eigener Regie spezialisiert.



GEWERBEIMMOBILIEN SORGE

Verbogene Stahlstützen, Risse und durchhängende Decken - in New York hatte Anfang Juli 2026 ein einsturzgefährdetes Hochhaus – eine ehemalige Gewerbeimmobilie, die derzeit umgebaut wird, um dort mehr als 1.600 Luxuswohnungen zu schaffen – für Unruhe und Evakuierungen gesorgt. Aber auch hierzulande sorgen Gewerbeimmobilien für Unruhe – wenn auch (zum Glück) weniger in statischer, als vielmehr in finanzieller Hinsicht. Das bestätigen die

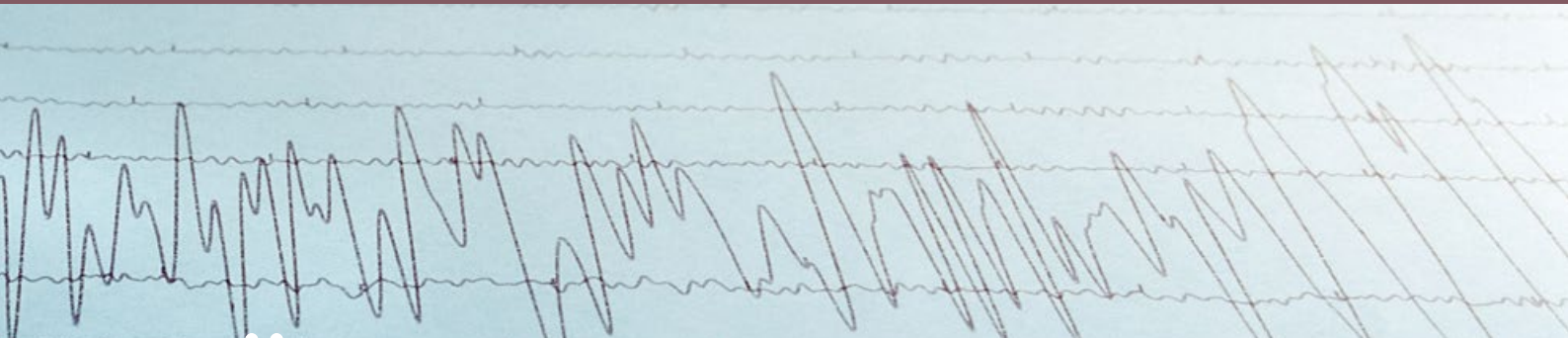
Ergebnisse des NPL-Barometers der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management, die eine eindeutige Sprache sprechen: Wie bei den Insolvenzen dürfte sich bei den notleidenden Krediten der Anstieg fortsetzen – und das in allen Assetklassen, insbesondere aber im Bereich der Gewerbeimmobilien. Darüber spricht in dieser Ausgabe auch Dr. Marcel Köchling, der neu gewählte BKS-Präsident, im Inter-



75 JAHRE ALT UND AKTUELLER DENN JE!

Am 14. August 1951, vor 75 Jahren, ist das deutsche Kündigungsschutzgesetz in Kraft getreten, in dem der rechtliche Rahmen für die Kündigungen von Arbeitsverhältnissen festgelegt ist. Gerade angesichts der nach wie vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen ist das Gesetz für Unternehmen derzeit von besonders großer Bedeutung – führt für sie mitunter doch kein Weg an betriebsbedingten Kündigungen von Mitarbeitenden vorbei, um wirtschaftlich fortbestehen zu können. „Unsere Wirtschaft, aber auch die Arbeitswelt, befinden sich in einem rasanten strukturellen Wandel. Das hat auch die Politik erkannt und plant, die gesetzlichen Vorgaben beim Kündigungsschutz in bestimmten Fällen zu lockern. „Jedoch würde die Umsetzung der bisherigen Pläne die gesetzlichen Grundzüge unverändert lassen und

nur in seltenen Ausnahmefällen zur Anwendung kommen“, sagt Franz Orth aus der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun. „Unternehmen sind auch deshalb gut beraten, sich mit den Regelungen bei betriebsbedingten Kündigungen zu befassen, damit diese im Fall der Fälle rechtssicher und wirksam ausgesprochen werden können.“ Im Interview „Worauf Arbeitgeber bei Kündigungen achten müssen“ auf dem Blog von Schultze & Braun erläutert der Fachanwalt für Arbeitsrecht, der am Nürnberger Standort der Kanzlei tätig ist, wie Unternehmen, die Arbeitsplätze abbauen müssen, solche Kündigungen rechtssicher und wirksam aussprechen und welche Möglichkeiten es gibt, betriebsbedingte Kündigungen gegebenenfalls zu vermeiden.



EN FÜR UNRUHE!

view „Der Aufbau beim NPL-Volumen ist noch nicht abgeschlossen“ in dieser Ausgabe. Die gute Nachricht ist: Auch bei der Schieflage eines Eigentümers oder einer Besitzgesellschaft gibt es für Banken verschiedene Möglichkeiten, ihre Forderungen zu schützen. Vorteile bieten beispielsweise eine Treuhandlösung oder die Zwangsverwaltung einer Immobilie. Dr. Ludwig J. Weber und Rüdiger Bauch von Schultze & Braun erläutern dies in ihrem Beitrag

„Finanziell einsturzgefährdet: Immobilien und Kredite in Not“ auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei. Inzwischen gibt es zumindest für das einsturzgefährdete Hochhaus in Manhattan Entwarnung: Nach Notreparaturen ist es wieder für stabil erklärt worden.



The background is a deep blue with a white grid pattern that curves around a large, bright white circle on the right side. The grid lines are more pronounced on the left and top, creating a sense of depth and perspective.

TITEL

BEIM NE

**IST NOCH N
ABGESCHLO**

DER AUFBAU PL-VOLUMEN

ICHT SSEN



Mit dem NPL-Barometer erhebt die Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) jährlich ein Stimmungsbild der Risikoabteilungen der deutschen Banken. BKS-Präsident Dr. Marcel Köchling erläutert, warum 2026 der Fokus vor allem auf den Gewerbeimmobilien liegt – und was eine Stage-2-Pipeline von rund 470 Milliarden Euro für Sanierer und Restrukturierer bedeutet.

Herr Dr. Köchling, zunächst herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Wahl und der Rückkehr an die Spitze der BKS. Was hat sich am Markt verändert, seit Sie das Amt des Präsidenten zuletzt innehatten?

Köchling: Fast alles – außer seiner Bedeutung. Der Sekundärmarkt für notleidende Kredite ist heute ein regulierter, hochprofessioneller Markt. Auf Verkäuferseite wie auf Käuferseite stehen sich erfahrene, spezialisierte Akteure gegenüber, und mit dem Kreditzweitmarkt-gesetz beaufsichtigt die BaFin die Kreditdienstleister. Das schafft Vertrauen, erhöht aber auch die Eintrittshürden. Genau in diesem Spannungsfeld sehe ich den Verband: Wir begleiten die Regulierung konstruktiv, dringen aber darauf, dass aus Aufsicht keine Bürokratie wird, die den Risikoabbau der Banken am Ende bremst.

Welche Schwerpunkte setzen Sie für Ihre Präsidentschaft?

Köchling: Meine drei Schwerpunkte werden die Regulierungsarbeit – insbesondere auf EU-Ebene – die Datenarbeit sowie der Dialog mit Banken, Aufsicht und Politik sein. Die Regulierungsarbeit ist auf Platz Eins, da der „administrative Aufwand“, nach dem

wir im NPL-Barometer fragen, der höchste Einzelwert unserer gesamten Erhebung ist, das ist ein Alarmsignal. Die Datenarbeit ist aber nicht weniger wichtig: Mit dem NPL-Barometer, unserer neuen Datenplattform und einer Grundlagenstudie zu den Determinanten des deutschen NPL-Marktes wollen wir die faktenbasierte Stimme zum deutschen NPL-Markt sein. Der Dialog mit Banken, Aufsicht und Politik komplettiert das Schwerpunkt-Trio: Ein funktionierender Sekundärmarkt ist kein Selbstzweck – er hält die Bilanzen der Banken frei für neues Kreditgeschäft.

Was ist der zentrale Befund des NPL-Barometers 2026?

Köchling: Verstetigung auf hohem Niveau: Das Gesamtklima liegt bei 0,32 nach 0,31 im Vorjahr – klar im positiven Bereich, der für steigende Bestände und zunehmende Transaktionen steht. Noch spannender ist der Blick auf die längere Zeitachse: Die Stimmung drehte 2020 ins Positive, das gemeldete NPL-Volumen folgte ab 2023 – von rund 38 auf inzwischen gut 50 Milliarden Euro. Das Barometer läuft der Statistik um etwa drei Jahre voraus. Und es zeigt: Der Aufbau beim NPL-Volumen ist noch nicht abgeschlossen.

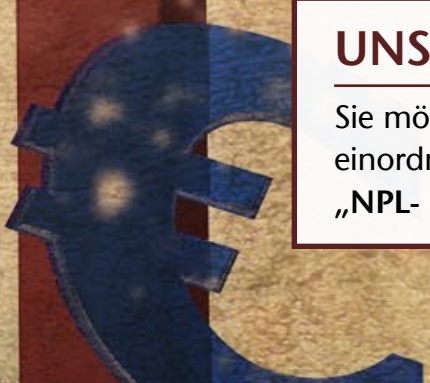
Die ausgewiesene NPL-Quote von 1,6 Prozent wirkt trotzdem moderat.

Köchling: Die eigentliche Geschichte steht eine Stufe davor. 15 Prozent des deutschen Kreditvolumens sind Stage-2-Kredite – Engagements mit deutlich erhöhtem Ausfallrisiko. Das ist der höchste Wert unter den großen EU-Ländern, gut anderthalbmal der europäische Schnitt, rund 470 Milliarden Euro. Wir schätzen, dass je nach Konjunktur daraus sieben bis acht, bei

Der Interviewpartner:



Dr. Marcel Köchling ist seit Juni 2026 Präsident der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) – eine Rückkehr in ein Amt, das der Manager der PRA Group bereits in früheren Jahren innehatte.



UNSER SEMINARTIPP:

Sie möchten NPL-Risiken frühzeitig erkennen, regulatorisch richtig einordnen und aufsichtskonform steuern? Dann besuchen Sie das Seminar „NPL- und Forbearance Strategie“ am 28.09.2026

anhaltender Stagnation etwa zwölf, im Rezessionsfall bis zu 24 Milliarden Euro zusätzlicher NPLs pro Jahr werden könnten.

Das Barometer 2026 rückt die Gewerbeimmobilien in den Mittelpunkt. Wie ernst ist die Lage?

Köchling: Deutschland zählt hier zu den am stärksten belasteten Märkten Europas: Die NPL-Quote gewerblicher Immobilienfinanzierungen liegt bei 6,8 Prozent, rund 2,7 Prozentpunkte über dem EU-Durchschnitt. Wichtig ist aber die Verteilung: Der Stress konzentriert sich auf wenige spezialisierte Häuser, deren Quoten sich seit 2021 vervielfacht haben, während die Universalbanken nahezu unbewegt bleiben. Welche das konkret sind, zeigt unsere neue Datenplattform sehr gut. Und alle meldenden Institute sind komfortabel kapitalisiert. Die Frage ist also weniger, ob die Banken den Anstieg tragen können, sondern wie zügig sie die Engagements bearbeiten – durch Workout, Restrukturierung oder Verkauf.

Ist der Wendepunkt bei den Gewerbeimmobilien erreicht?

Köchling: Unser Befragten-Panel des NPL-Barometers erwartet eine Stabilisierung auf hohem Niveau, aber ich warne vor Entwarnung: Die am stärksten exponierten Spezialinstitute bestätigen die Beruhigung in ihren Bilanzen noch nicht. Bei den Preisen ist das Gros der Korrektur nach Einschätzung der Risikomanager zwar vollzogen – drei Viertel sahen die inländischen Gewerbeimmobilienpreise zuletzt noch fallen, für die kommenden zwölf Monate erwartet das kaum noch jemand. Das ist ein erwartetes Auslaufen des Anstiegs, kein belegter Wendepunkt.

Warum kommen dann so wenige CRE-Portfolios an den Markt?

Köchling: Weil die Preisvorstellungen von Käufern

und Verkäufern auseinanderliegen. Die Transaktionslage ist die größte Schere der Erhebung: Die Lage liegt bei 0,11, die Erwartung fast dreimal so hoch. Die großen gewerbeimmobilienlastigen Häuser halten ihre Bestände bislang und bearbeiten sie im Workout. Das ist aufgestauter Veräußerungsbedarf – sobald sich die Bewertungen annähern, wird er in den Markt gegeben.

Erstmals hat das Barometer auch vorinsolvenzliche Sanierungsinstrumente abgefragt. Mit welchem Ergebnis?

Köchling: Die Risikomanager setzen das StaRUG in seiner praktischen Bedeutung an die Spitze – vor Sicherheiten-Treuhand, Sanierungseigentümer und Debt-to-Equity-Swap. In der Fläche bleibt es mit zuletzt 87 angezeigten StaRUG-Verfahren bei unter einem Prozent der Fälle, kommt aber gerade in den Fällen mit großer Insolvenzmasse ins Spiel. Die Bedeutung dieses Sanierungsinstruments geht also über die reine Anzahl an Fällen hinaus.

Ihr Ausblick auf die kommenden zwölf Monate?

Köchling: Wir erwarten weiter wachsende Bestände auf gut 53 Milliarden Euro bis Ende 2027 und eine spürbare Belebung des Transaktionsgeschehens. Die Unternehmensinsolvenzen haben mit über 24.000 Fällen den höchsten Stand seit 2014 erreicht, und gerade die Mittelstandskredite sind das einzige Segment mit klar steigender Quotenerwartung. Das klingt nach Krise – aber es ist eben auch die Chance: Steigende Bestände treffen auf solide kapitalisierte Banken und einen Markt, den der neue Rechtsrahmen so professionell aufgestellt hat wie nie. Wer jetzt früh erkennt, konsequent restrukturiert und offen für den Sekundärmarkt ist, macht aus der Risikovorsorge von heute die Handlungsfähigkeit von morgen.



LOSUNGEN FÜR IMMOBILIENENTWICKLUNGSSCHWIERIGKEITEN: DAS NÜRNBERGER BEISPIEL

Die Krise der Immobilienbranche ist gekommen, um zu bleiben. Schwierig ist die Lage nach wie vor bei den Immobilienentwicklern. Umso wichtiger ist es, den Blick darauf zu richten, welche Lösungen es für die Vermögenswerte und Immobilienprojekte im Falle einer Insolvenz gibt.

Im Sommer 2023 wurden Volker Böhm von Schultze & Braun und sein Team mit der Insolvenz der Project-Gruppe betraut und mussten Lösungen für die zahlreichen Projekte des Immobilienentwicklers mit Sitz in Nürnberg suchen. Das Unternehmen war als einer der ersten großen Projektentwickler in finanzielle Schwierigkeiten geraten und hatte für die Vielzahl seiner Projektgesellschaften Insolvenzanträge gestellt. Insgesamt hatte Project Immobilien rund eine Milliarde Euro deutschlandweit in rund 120 Projekte investiert – alle in eigenen Gesellschaften und in unterschiedlichen Entwicklungsstadien.

Die ersten Schritte

„Der erste Schritt war, dass wir uns einen Überblick über die wirtschaftliche Situation der operativen Gesellschaften, bei denen rund 500 Mitarbeitende beschäftigt waren, verschafft haben und ihre weitere Handlungsfähigkeit sichergestellt haben. Dann haben wir uns die einzelnen Projekte angeschaut, Cluster gebildet, um für die jeweilige Projektsituation eine Lösung zu entwickeln“, sagt der Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht. „Das war schon aufgrund der schieren Projektanzahl nicht einfach. Hinzu kam, dass nahezu keine Gesellschaft über nennenswerte Liquidität verfügte. Da bei Project finanzierungsseitig keine Banken involviert waren, gab es auch keine Verfahrensbeteiligten, die uns einen Massekredit gegeben

hätten, um notwendige Sicherungsmaßnahmen durchzuführen.“ Das Kapital für die Bauprojekte war bei Project über Fonds am Kapitalmarkt eingesammelt worden. Dadurch entstand eine heterogene und kaum überschaubare Gruppe von Beteiligten und damit eine für Sanierungsmaßnahmen grundsätzlich eher ungünstige Struktur. „Das hat die Suche nach Lösungen für die Projekte in ihren unterschiedlichen Entwicklungsstadien natürlich nicht einfacher gemacht“, sagt Böhm.

Die erste Wahl

Vergleichsweise einfach war die Entscheidung bei reinen Grundstücken, oder wenn der Verkaufsstand der Immobilien und der Projektstand noch ziemlich am Anfang waren. In solchen Fällen war der Verkauf die erste Wahl. „Dafür haben wir, wenn bereits einzelne Wohnungen verkauft waren, den Käufern die Rückabwicklung angeboten. Das hört sich aber leichter an, als es tatsächlich ist: Schließlich musste gewährleistet sein, dass die Käufer aus dem Kaufpreis bereits geleistete Zahlungen zurückerhielten und sich der Verkauf für die Gläubiger trotzdem rechnete“, erläutert Böhm.

Immobilien-Projekte ohne Liquidität weiterbauen

Eine weit schwierigere Frage war, wie man Immobilien-Projekte ohne Liquidität weiterbaut und einen Konsens bei nervösen Käufern und Handwerkern, die seit

UNSER SEMINARTIPP:

Zwangsverwaltung, Zwangsversteigerung oder Insolvenz - welcher Weg führt zum bestmöglichen wirtschaftlichen Ergebnis? Das erfahren Sie im Seminar „Immobilien in der Zwangsverwaltung und in der Insolvenz“ am 25.11.2026

ENTWICKLER IN FINANZIELLEN NÜRNBERGER MODELL

Monaten kein Geld mehr bekommen haben, schafft. „Für die Insolvenzverwaltung stand von Anfang an im Fokus, diese Bauprojekte mit den rund 1.000 Wohnungskäufern möglichst zum Abschluss zu bringen. Wenn diese Projekte nicht durch den Insolvenzverwalter weitergebaut werden können, besteht die konkrete Gefahr, dass die Projekte als Bauruinen enden.“

(K)ein finanzielles Risiko

„Die entscheidende Frage bei solchen Projekten lautet: Reichen die noch offenen Kaufpreise in Summe aus, um die Kosten für die Fertigstellung zu decken? Grundsätzlich gilt: Wann immer es wirtschaftlich sinnvoll und organisatorisch vertretbar ist, ist es für die Käufer, die Anleger, aber auch für die Insolvenzverwaltung die beste Lösung, die Objekte zu Ende zu bauen“, sagt Böhm. „Um diese Lösung zu erreichen, haben wir uns mit den Wohnungskäufern, pro Projekt reden wir hier über 60 bis 140 Beteiligte, und Bauunternehmen abgestimmt: Wir haben Generalunternehmer gesucht, die die Projekte zum Festpreis fertig bauen und die Gewährleistung in vollem Umfang übernehmen. Das war wiederum für die Wohnungskäufer die wesentliche Voraussetzung. Sie bekamen mit diesem Nürnberger Modell die Sicherheit, dass ihre Wohnung fertig gebaut wird, sie nicht mehr bezahlen müssen und sie nicht auf einer Bauruine sitzen bleiben. Im Gegenzug haben die Wohnungskäufer neue Fertigstellungstermine akzeptiert und auf ihre Schadenersatzansprüche aus der insolvenzbedingten Bauverzögerung verzichtet.“ Die noch offenen Kaufpreistraten

zahlten sie auf ein Treuhandkonto, das vom Insolvenzverwalter verwaltet worden ist. Auszahlungen daraus erfolgten ausschließlich zur Finanzierung des Weiterbaus. Auf diese Weise gingen die Wohnungskäufer, aber auch die Generalunternehmer, kein finanzielles Risiko ein. Zudem konnten die Generalunternehmer ihre Auftragsbücher mit den Projekten füllen und gefüllt halten.

Die jeweils beste Lösung

Es gab aber auch Projekte, bei denen der Bau bereits so weit fortgeschritten war, dass eine Fertigstellung im Insolvenzverfahren wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll war. „Wir haben die Wohnungskäufer aber auch bei diesen Projekten nicht im Regen stehen lassen und bei solchen Projekten die Möglichkeiten geschaffen, dass die Eigentümergemeinschaften die Restarbeiten selbst beauftragen konnten – etwa, indem wir ihnen alle notwendigen Unterlagen überlassen haben und falls gewünscht Kontakte zu entsprechenden Bau- und Handwerksunternehmen vermittelt haben. Am Ende haben wir bei nahezu allen Projekten von Projekt-Immobilien eine Lösung anbieten können – bei den im Bau befindlichen, den fast abgeschlossenen und auch den reinen Grundstücken“, fasst Böhm den Erfolg der Insolvenzverwaltung von Project-Immobilien zusammen.





VORSORGEN UND SCHADEN BESCHÜTZEN FINANZIELLES RISIKO

Um bei Insolvenzen ihrer Haus- und Immobilienverwaltungen nicht sprichwörtlich im Regen zu stehen, sollten Wohnungseigentümergeinschaften dringend handeln. Aber wie? Alexander Eggen von Schultze & Braun erläutert im Interview, worauf es ankommt, welche Frühwarnsignale es gibt und wie Handlungsfähigkeit erhalten bleiben kann, um finanzielle Risiken durch insolvente Hausverwaltungen zu minimieren.

Herr Eggen, wie stellt sich die Situation der Immobilienbranche für Sie da? Müssen sich Wohnungseigentümergeinschaften Sorgen machen?

Eggen: Fakt ist, die Immobilienbranche steht unter Sanierungsdruck. Die Falkensteg-Statistik aus dem Jahr 2025 zeigt etwa, dass in dem Jahr rund 2.000 Immobiliendienstleister Insolvenz anmelden mussten. Das sind zwar nicht alle Haus- und Immobilienverwaltungen, aber laut dem Branchenbarometer des

Verbands der Immobilienverwalter Deutschland (VDIV), geben 70 Prozent der Verwaltungen an, überlastet zu sein. Das sind fast drei Viertel.

Kein gutes Zeichen für die Branche.

Nein, ganz und gar nicht. Und entsprechend wichtig ist es, dass Wohnungseigentümergeinschaften dies wahrnehmen und entsprechend vorsorgen, um die finanziellen Risiken im Vorfeld zu minimieren.



ND HRÄNKEN: HAUSVERWALTUNGEN

Welche Schritte sind da besonders wichtig?

Der wichtigste Schritt ist, überhaupt aktiv zu werden und zu handeln. Und zwar nicht erst dann, wenn die Fassade der Hausverwaltung schon Risse zeigt, wenn Sie mir den Vergleich gestatten. Es geht darum, bereit zu sein, bevor eine Reaktion nötig wird, um etwaigen Krisenentscheidungen zuvorzukommen.

Aber wie kann man sich auf Dinge vorbereiten, die noch nicht abzusehen sind?

Die gute Nachricht ist, dass die Krise einer Hausverwaltung in den seltensten Fällen völlig aus dem blauen Himmel heraus passiert. Im Gegenteil, meist gibt es bereits im Vorfeld klare Signale, die auf eine personelle oder organisatorische Überforderung hin-

weisen. Und die liegt auf der Zeitschiene eben meist vor der finanziellen Krise, die dann in einer Insolvenz münden kann.

Was sind das für Anzeichen?

Warnsignale können etwa sein, wenn sich Fehler häufen und erst spät oder sogar gar nicht behoben werden. Oder wenn bisherige Ansprechpartner beziehungsweise die Apps und Onlineportale der Hausverwaltungen plötzlich nicht mehr zu erreichen sind und Eigentümerversammlungen abgesagt oder gar nicht einberufen werden. Hellhörig werden sollte man auch unbedingt dann, wenn Überweisun-



gen nicht mehr richtig getätigt oder Zahlungen an Handwerker oder andere Dienstleister nicht ausgeführt werden.

Was sollte man dann tun?

Unbedingt Klarheit einfordern. Und zwar schnell. Mit „Prinzip Hoffnung“ und „Wird schon werden“ verfolgt man an diesem Punkt eine ganz risikoreiche Strategie. Stattdessen gilt: Vorsorgen, vorausplanen und dokumentieren.

Was heißt das konkret?

Vorsorgen heißt, dass unbedingt früh die internen Strukturen und Arbeitsweisen der eigenen Hausverwaltung transparent gemacht werden sollten – und zwar optimalerweise schon vor der Beauftragung. Da geht es um Fragen, wie das Preisgefüge sich gegenüber dem Wettbewerb verhält, wie Zahlungen und Konten gemanagt werden, welche Softwarelösungen und Systeme eingesetzt werden und wie die Personaldecke und -Fluktuation ist.

Und vorausplanen?

Vorausplanen heißt, dass es immer auch einen Fall-back-Plan geben sollte, bei dem der Wechsel zu einer neuen Hausverwaltung von Anfang an mitgedacht wird. Das bedeutet etwa, selbst Konteninhaber zu bleiben, oder zumindest über einen Sichtzu-

griff auf das Konto der Wohnungseigentümergemeinschaft zu verfügen, um im Falle einer Insolvenz der Hausverwaltung handlungsfähig zu bleiben.

Es bleibt die Dokumentation.

Richtig. So ist es empfehlenswert, sich bei der Dokumentation nicht allein auf die Hausverwaltung zu verlassen. Es gilt also, Akten gegebenenfalls parallel selbst anzulegen, Finanzflüsse selbst zu verstehen und Kontenbewegungen selbst nachzuhalten. So kann im Fall der Fälle direkt aktiv gehandelt werden, um Schäden einzugrenzen.

Und wenn es dann wirklich zu einer Insolvenz der Hausverwaltung kommt?

Dann heißt es, zu reagieren. Als Sofortmaßnahme sollte direkt Kontakt mit der Bank aufgenommen werden, um den aktuellen Status, etwaige Guthaben und die Verfügungsberechtigungen der Konten zu prüfen. Das ist wichtig, weil grundsätzlich nur offene Treuhandkonten nicht in die Insolvenzmasse fallen, sofern diese ordnungsgemäß von der Hausverwaltung geführt wurden. Parallel dazu sollte mit der Versicherungsgesellschaft geklärt werden, ob Versicherungsschutz für das Objekt besteht, also ob die Prämien gezahlt sind. Dann kann und sollte darüber entschieden werden, wie mit der insolventen Hausverwaltung verfahren wird, ob also die Verträge gekündigt werden können oder sogar müssen. Nicht nur bei dieser Entscheidung ist rechtlicher Beistand sinnvoll, um die potenziellen Fallstricke und Best Practices bei einem Verwaltungswechsel, oder beim Beibehalt einer sich restrukturierenden Hausverwaltung, überblicken zu können.

Am Ende gilt eben also: Überlegtes Handeln und ein guter Schlachtplan helfen in allen Lebenslagen, auch bei einer Insolvenz der Hausverwaltung.

So ist es. Dann bleibt auch bei der Insolvenz einer Haus- und Immobilienverwaltung hoffentlich niemand im Regen stehen.

Der Interviewpartner:



Alexander Eggen ist Rechtsanwalt bei Schultze & Braun und leitet den Frankfurter Standort. Er wird in der Rhein-Main-Region seit Jahren an unterschiedlichen Gerichten als Insolvenzverwalter/Sachwalter

bestellt und hat bereits mehrere Hausverwaltungen und WEGs in Insolvenzverfahren begleitet.



UNSER SEMINARTIPP:

Der Online-Lehrgang Praxis-Wissen:
**Sanierung mit Martin Hörmann und
Peter Gresikowski** findet regelmäßig statt –
das nächste Mal am 24. und
25. September 2026.





SERIE

**ERFOLGSFAKTOR
SANIERUNG:
DURCH TEAMWORK
HOCH HINAUS**

Eine Unternehmensübernahme ist immer eine Herausforderung. Zwei Dinge müssen stimmen: Intern müssen die Rahmenbedingungen für einen Transfer gegeben sein und extern müssen alle Stakeholder zusammenarbeiten, um eine Lösung zu erzielen. Wie das in der Praxis aussehen kann zeigt das Beispiel von WOB-SKY. Teil 19 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Wenn man hoch hinaus möchte, braucht man manchmal ein bisschen Hilfe. Jemanden, der unterstützt, der einem eine stabile Basis bietet und einen nach oben bringt, wenn man selber es nicht alleine schafft. Jemanden wie... WOB-SKY. Der Wolfsburger Spezialist für den Verkauf und die Vermietung von Arbeitsbühnen und Teleskop- und Gabelstaplern ist seit mehr als zehn Jahren verlässlich zur Stelle. Rund 15 Mitarbeitende mit einem Kopf für das gehobene Leben – oder zumindest für Arbeit auf Überkopfhöhe – mit einem Jahresumsatz von rund drei Millionen Euro. Als im Mai 2026 dann aber trotz allem Insolvenzantrag gestellt werden musste, war schnelles Handeln unabdingbar.

Investorensuche direkt begonnen

Aus diesem Grund war es Insolvenzverwalter Tobias Hartwig und seiner Kollegin Kristin Winter so wichtig, möglichst bald mit der Investorensuche zu beginnen. „Es hatten sich bereits im vorläufigen Insolvenzverfahren erste Interessenten gemeldet, mit denen wir dann Gespräche geführt haben. Zudem sind wir aktiv auch auf weitere potenzielle Investoren zugegangen“, sagt der Diplom-Wirtschaftsjurist, der unter anderem den Standort Braunschweig der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun leitet.

Für die Suche nach weiteren Interessenten beauftragte er die Unternehmensberatung Deloitte. „Ich wollte die Chancen optimieren, dass WOB-SKY mit seinem Leistungsportfolio auch in Zukunft am Markt aktiv sein kann“, so Hartwig. Davon waren auch Burkhard Jung und Merlin Smeenck überzeugt, die das Deloitte-Team leiteten. „WOB-SKY hatte von Anfang an ein hohes Turnaround-Potenzial, etwa durch den stabilen und langjährigen Kundenstamm, der direkt auf einen Investor übergehen könnte, sowie die hohe Industriedichte am Standort Wolfs-

burg, die eine überdurchschnittlich starke Auslastung der Flotte ermöglichte“, so Smeenck. „Das hat das Unternehmen sehr interessant gemacht, weshalb wir auch schnell in Gespräche gehen konnten.“

Keine einfache Auswahl bei Investoren

Einfach war die Auswahl jedoch nicht. „Es gab ein enges Bieterrennen, aber es ging uns ja nicht darum, irgendeinen Investor zu finden, sondern dass Unternehmen und die Arbeitsplätze am Standort Wolfsburg langfristig zu erhalten“, sagt Hartwig. „In den Gesprächen mit potenziellen Investoren zeigte sich, dass WOB-SKY mit der großen Auswahl an Maschinen und Gerätschaften und der Erfahrung und dem Know-how der hochqualifizierten und engagierten Belegschaft punkten konnte.“

Die Entscheidung fiel dann auf die Wittrock-Gruppe, einen führenden Vermieter von Kranen, Arbeitsbühnen, Staplern und Höhenzugangstechnik mit 22 eigenen Standorten im ganzen Bundesgebiet und einem eingespielten, europaweiten Partner-Netzwerk. Die Gruppe besteht aus mehreren Einzelunternehmen und war damit optimal aufgestellt, um WOB-SKY schnell integrieren zu können. „In den Gesprächen hat sich die Wittrock-Gruppe schnell als passender Übernehmer für WOB-SKY herauskristallisiert“, sagt Hartwig. „Der Gruppe ging es darum, das Vertriebsnetz mit weiteren Standorten auszubauen. Entsprechend groß war das Interesse, WOB-SKY gesunden zu sehen und den Standort zu stärken.“ Bei den Vertragsverhandlungen wurde dann ein Team von KPMG Law unter der Leitung von Dr. Christian Nordholtz herangezogen, um den Prozess möglichst reibungslos gestalten zu können.





SERIE

WOB-SKY mit Sitz in Wolfsburg ist ein Spezialist für den Verkauf und die Vermietung von Arbeitsbühnen sowie Teleskop- und Gabelstaplern und hat für nahezu alle Tätigkeiten, bei denen es hoch hinaus gehen muss, die passenden Fahrzeuge, Anlagen oder Gerätschaften. Das Unternehmen ist seit über zehn Jahren am Markt aktiv. Für WOB-SKY sind rund 15 Mitarbeitende tätig. Die Kunden kommen aus der Region rund um Wolfsburg, aus Niedersachsen und dem gesamten Bundesgebiet. WOB-SKY ist nach der Übernahme durch die Wittrock-Gruppe künftig als WOB-TEC am Markt tätig. Weitere Informationen: www.wob-sky.de

Die Wittrock-Gruppe ist ein führender europaweiter Vermieter von Kranen, Arbeitsbühnen, Staplern und Höhenzugangstechnik bestehend aus mehreren Einzelunternehmen. Die Unternehmensgruppe umfasst 22 eigene Standorte im gesamten Bundesgebiet mit einem eingespielten europaweiten Partner-Netzwerk. Damit verfügt sie über eines der größten Mietprogramme am Markt. Die Kunden mieten bei einem zentralen Ansprechpartner, profitieren von exaktem Zeitmanagement, Kombi-Mietpreisen und kurzen Transportwegen. Weitere Informationen: www.wittrock-gruppe.de



Im vorangehenden Teil unserer Serie Erfolgsfaktor Sanierung drehte sich alles um die Unternehmensgruppe Clever Car aus Erfurt, die seit 2018 Leistungen im Taxi- und Fahrdienstgewerbe anbietet. Die drei Unternehmen der Gruppe wurden mit Christoph Rothämel von Schultze & Braun und André Rombach von der Kanzlei Rombach von gleich zwei Insolvenzverwaltern durch die Übernahme gesteuert. Eine koordinative Herausforderung. Entscheidend für den Erfolg: Ihre präzise Abstimmung untereinander. Teil 18 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen

Einem nahtlosen Prozess auf Augenhöhe zuträglich war sicher auch, dass die Verhandlungen direkt mit den Inhabern der Wittrock-Gruppe selber geführt wurden. „Sehen Sie, die Branche von Hebebühnen- und Kranspezialisten ist von Vertrauen geprägt, das ist ein richtiges People Business“, sagt Merlin Smeenk von Deloitte. „Das war sehr professionell und leichtgängig. So konnten wir schnell eine vertrauensvolle Basis für die Verhandlungen finden und eine gute Investorenlösung erzielen.“

Und mehr noch: Während die Investorensuche bereits im Gang war und die Verhandlungen liefen, gelang es Insolvenzverwalter Hartwig bereits, die finanzielle Schieflage des Unternehmens mit den Instrumenten des Insolvenzrechts wieder zu richten. „Wir haben im Verfahren die internen Strukturen gezielt angepasst, das Geschäftsmodell eingehend analysiert und daraus das weitere Vorgehen abgeleitet“, so Hartwig. „Das macht deutlich, wie wirkmächtig ein Insolvenzverfahren sein kann, wenn die möglichen Maßnahmen strategisch ausgeschöpft werden.“

Teamwork, Koordination, Kooperation

Am Ende gilt also: Teamwork, Koordination und Kooperation auf Augenhöhe – Das sind die Hebel, auch komplexe Übernahmeverfahren zu managen. „Es gibt einen Spruch von Dr. Eberhard Braun, dem Gründer von Schultze & Braun, der besagt, ‚ein Insolvenzverwalter ist immer ein Manager‘. Bei WOB-SKY ist das ganz deutlich geworden“, sagt Hartwig.

„Die enge und vertrauensvolle Abstimmung mit allen Stakeholdern, intern wie extern, war ausschlaggebend für den Erfolg. Das war eine echt starke Teamleistung und ich bin stolz darauf.“

Und die Wittrock-Gruppe? Die freuen sich über den neuen Standort und die neuen, hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen. „Die Übernahme des Standorts in Wolfsburg und der hochqualifizierten Mitarbeitenden ist eine Weiterentwicklung unseres Geschäfts“, so Marcus Wittrock und Oliver Herrmann, Geschäftsführer der Wittrock-Gruppe. „Wir sind seit vielen Jahrzehnten auf das Kran-, Stapler- und Arbeitsbühnensegment spezialisiert – ein Bereich, der von maximaler Flexibilität, Zuverlässigkeit und einer großen Fachexpertise lebt. Das alles können wir unseren Kunden mit der Übernahme nun noch breiter aufgestellt anbieten und garantieren.“

Die Integration von WOB-TEC ist Teil des Wachstumskurses der Wittrock-Gruppe. Dazu gehören auch regelmäßige Investitionen in den Maschinenpark wie etwa die Erweiterung und Modernisierung des Mietparks um rund 200 neue Maschinen jährlich. „Unser Anspruch und unsere Devise sind klar: Wir bieten unseren Kunden europaweit modernste Miettechnik, höchste Einsatzsicherheit und maximale Verfügbarkeit – zuverlässig, leistungsstark und zukunftsorientiert. Wir investieren, wenn andere sparen“, erläutert Geschäftsführer Marcus Wittrock.



**T E R
M I N E**

SEPTEMBER – NOVEMBER 2026

Praxis-Wissen: Sanierung

24.09. – 25.09.2026, Online

Distressed M&A in der Restrukturierung

28.09.2026, Online

NPL- und Forbearance Strategie

28.09.2026, Online

Insolvenztabelle

29.09.2026, Online

Sanierungskredite

08.10.2026, Online

Update Insolvenzanfechtungsrecht

12.10.2026, Online

Basiswissen Insolvenzrecht für SachbearbeiterInnen

13.10.2026, Online

Umsatzsteuer in der Insolvenz

13.10.2026, Online

Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz

15.10.2026, Online

Fortgeschrittenes Insolvenzrecht für Sachbearbeiter*innen

19.10.2026, Online

Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis

20.10. – 21.10.2026, Online

Betriebliche Altersversorgung in der Insolvenz

23.10.2026, Online

Basiswissen Insolvenzrecht

12.11.2026, Online

Bilanzanalyse in Sanierungs- & Insolvenzfällen

19.11.2026, Online

Insolvenzanfechtung vermeiden und abwehren

23.11.2026, Online

Immobilien in der Zwangsverwaltung und in der Insolvenz

25.11.2026, Online

Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung

27.11.2026, Online

Rechtsfragen in der Sanierung

30.11. – 01.12.2026, Online



I M P
R E S
S U M

© 2026 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

