

Oktober 2026

CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu
Restrukturierung
und Insolvenz



**MIT DEN REFERENTEN DER
RESTRUKTURIERUNG
NORDWEST**

**TEIL 20 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“**

WAS UNS ANTREIBT

ERHÖHTE KREDITRISIKEN BEI IMMOBILIEN UND MITTELSTAND

Die Kreditrisiken deutscher Banken konzentrieren sich besonders auf Gewerbeimmobilien und den Mittelstand. Das zeigt das NPL-Barometer 2026 der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management, das Mitte September 2026 veröffentlicht wurde. Die neue Auswertung der ESG-Offenlegungen macht den Branchenunterschied sichtbar: Ende 2025 lag die Quote notleidender Engagements in klimaintensiven Sektoren bei deutschen Instituten um 2,8 Prozentpunkte über der Quote des übrigen Firmenkreditbuchs. Im EU/EWR-Aggregat betrug der Abstand 0,74 Prozentpunkte, also rund ein Viertel des deutschen Werts. Zur Gruppe der klimaintensiven Sektoren zählt in der verwendeten Systematik auch das Grundstücks- und Wohnungswesen. Auf diesen Bereich entfallen rund 60 Prozent der notleidenden Engagements in klimaintensiven Sektoren bei den sieben deutschen Instituten, deren Branchenangaben die BKS im Detail auswerten konnte. Die Zahl zeigt das Gewicht der Immobilienwirtschaft innerhalb dieser Stichprobe. Deutsche Banken tun daher gut daran, sich mit den Lösungen zu befassen, die es für sie bei der Schieflage eines Eigentümers oder einer Besitzgesellschaft gibt, und welche Vorteile eine Treuhand und die Zwangsverwaltung einer Immobilie haben können. Diese Optionen und ihre Vorteile ordnen Dr. Ludwig J. Weber und Rüdiger Bauch von Schultze & Braun

in ihrem Beitrag „Finanziell einsturzgefährdet: Immobilien und Kredite in Not“ auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei ein. Zudem zeigen die Daten der Wirtschaftsauskunftei Crif Deutschland, dass die Zahl der Unternehmen mit erhöhtem Insolvenzrisiko weiter zunimmt. „Für Unternehmen und ihre Finanzierungspartner rücken damit die frühzeitige Erkennung von Krisen und die Wahl geeigneter Restrukturierungsinstrumente in den Mittelpunkt“, sagt Martin Kropp, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht bei der auf Sanierungen und Restrukturierungen spezialisierten Kanzlei Schultze & Braun. Dazu gehören vorinsolvenzliche Verfahren, das StaRUG und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und finanzierenden Banken. „Fakt ist: Kein Unternehmen ist davor gefeit, in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten. Wenn Krisenanzeichen aber frühzeitig erkannt werden, stehen die Chancen gut, eine Krisensituation zu meistern oder sie sogar zu vermeiden. Das ist für die Unternehmen, aber auch für ihre Finanzierungspartner das beste Ergebnis“, erläutert Kropp. Im Interview „Der Aufbau beim NPL-Volumen ist noch nicht abgeschlossen“ auf dem Blog von Schultze & Braun spricht BKS-Präsident Dr. Marcel Köchling darüber, 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.



E D I
T O R
I A L

Wer in den letzten Wochen und Monaten die Nachrichten verfolgt hat, wird ein Eindruck vermutlich nicht loslassen: Dass wir uns in einer Zeit großer Unsicherheit befinden. Politische Entwicklungen im Land und über die Landesgrenzen hinaus, wirtschaftliche Krisen, technologischer Fortschritt mit noch nicht absehbaren Konsequenzen – im Guten wie im Schlechten. Diese Unsicherheit ist auch in den Führungsetagen, Werkshallen und Logistik-Zentren der deutschen Wirtschaft zu spüren. Was also tun?

Um Antworten darauf zu finden, wenden wir uns in dieser Ausgabe an die Referenten der Restrukturierung Nordwest, einem jährlichen Expertentreffen, das jedes Jahr im Herbst von Schultze & Braun in Bremen ausgerichtet wird. Und weil Sie am 16. September nicht alle dabei sein konnten, freue ich, Dr. Ludwig J. Weber, mich als Gastgeber der Restrukturierung Nordwest umso mehr, sie Ihnen auf diesem Wege noch einmal vorstellen zu dürfen.

Den Einstieg in dieser Ausgabe macht Patrik-Ludwig Hantzsch von Creditreform. Er gibt einen Überblick über aktuelle Zahlen zur Eigenkapitalquote im Mittelstand. Das klingt erstmal gut – die spürbare Zurückhaltung bei Investitionen in Innovation und Transformation ist es jedoch nicht. Hier erfahren Sie mehr.

Innovation und Transformation sind auch Thema für Prof. Dr. Markus Exler von der Hochschule Kufstein Tirol. Er geht in einem Interview der Frage auf den Grund, welche Bedeutung der Aufstieg chinesischer Automobilunternehmen für ihre deutschen Pendant hat – und was die deutsche Wirtschaftslandschaft im Allgemeinen davon lernen kann. Fazit: Es gibt viel zu tun.

Dr. Stefan Kaufmann, ehemaliger Innovationsbeauftragter im Bundesministerium für Bildung und Forschung und bis 2025 Mitglied des deutschen Bundestages, nimmt sich in seinem Interview derweil einer ganz konkreten Transformationstechnologie an: grünem Wasserstoff. Was sich dahinter verbirgt, wie

man ihn herstellt und welche Rolle grüner Wasserstoff in der Energietransformation Deutschlands spielen kann und sollte, ist ein faszinierender Einblick in ein hochstrategisches Thema – nicht nur, aber gerade auch für energieintensive Industrien.

Dr. Volkhard Emmrich vom China Desk von Management Link erläutert im Interview, warum sich das China-Bild wandelt, was das Land wirtschaftlich zum Umsteuern zwingt und weshalb der wahre Erfolgsfaktor im richtigen Mindset liegt. Dabei geht er auch darauf ein, warum es für den wirtschaftlichen Erfolg in China essentiell ist, den aktuellen Fünfjahresplan zu verstehen.

Im zwanzigsten Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“ blicken wir schließlich auf Güntzel Objekt-Service aus Villingen-Schwenningen. Der Gebäude- und Reinigungsspezialist verlor aufgrund eines Schicksalsschlags seinen Geschäftsführer und konnte dennoch aus der nicht selbst verschuldeten Krise gerettet werden. Wie dies gelang, verdeutlicht Teil 20 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Den Abschluss dieser Ausgabe bilden die Referentinnen und Referenten des Online-Seminars von Forum „Rechtsfragen in der Sanierung“. Sie befassen sich mit typischen Problemen und praxisnahen Lösungen in wirtschaftlichen Transformations- und Restrukturierungsprozessen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre. Und kommen Sie gerne auf uns zu, wenn Sie an einem weiteren Austausch mit den Referenten als auch mit uns interessiert sind. Wir stehen Ihnen gerne für einen Austausch zur Verfügung.

Ihre
Tobias Hirte und Dr. Ludwig J. Weber



A photograph of several metal beer kegs stacked in a pyramid-like structure against a red brick wall. The kegs are of various sizes and some have colorful stripes (blue, yellow, red) around their middle. The word 'TICKER' is printed in white on a black rectangular background in the top left corner.

TICKER

AUS'ZAPFT IS?! DIE BRAUEREIWIRTSCHAFT IM AUSNAHMEZUSTAND!

Wenn Münchens Oberbürgermeister Dominik Krause am 19. September das „O'zapft is!“ ausruft und das 191. Oktoberfest beginnt, herrscht auf und um die Theresienwiese bis zum 4. Oktober Ausnahmezustand! Im Ausnahmezustand – wirtschaftlich gesehen – befinden sich hingegen viele Brauereien bereits seit Längerem – und ein Ende ist nicht absehbar. Ein seit mehreren Jahren sinkender Bierabsatz, die wirtschaftlichen Nachwehen der Corona-Pandemie und hohe Herstellungskosten: Die Liste der Herausforderungen für die deutsche Brauwirtschaft ist nach wie vor lang. Gleichwohl gibt es Möglichkeiten, damit für Brauereien das finanzielle Glas trotz aller Herausforderungen halb voll und nicht halb leer ist. Dr. Jürgen Erbe und Rüdiger Bauch von Schultze & Braun erläutern im Interview „Brauereien in der Krise: Das halb volle Bier-Glas“ auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei, wie diese Möglichkeiten aussehen und warum gerade kleine und mittelgroße Brauereien wirtschaftlich unter Druck stehen. Die beiden Fachanwälte für Insolvenz- und Sanierungsrecht haben bereits mehrere Unternehmen aus der Brauwirtschaft in Krisensituationen begleitet. Ein prominentes Beispiel für die Krise in der Brauereiwirtschaft ist die Privatbrauerei Eichbaum

GmbH & Co. KG, deren Geschäftsbetrieb trotz aller Bemühungen nicht fortgeführt werden konnte. Jedoch soll die bekannte Marke „Eichbaum“ erhalten werden. Ein Investor wird sie übernehmen und denkt sogar über eine Wiederaufnahme der Herstellung nach. Fakt ist: Eine eingeführte und am Markt bekannte Marke zu übernehmen, ist häufig die Absicht eines Investors, der eine Marke im Zuge eines Insolvenzverfahrens übernimmt, und Eichbaum hat damit etwas mit Tupperware, Air Berlin, Maredo, Praktiker, Neckermann oder Quelle gemeinsam: Sie wurden als Marke im Zuge eines Insolvenzverfahrens von Investoren übernommen. Der Umgang mit Marken insolventer Unternehmen ist in der Tat ein spannendes Thema – eines, mit dem sich Dr. Michael Rozijn von Schultze & Braun regelmäßig beschäftigt. Denn gerade bekannte oder traditionsreiche Marken können für den Neustart oder den Ausbau von Unternehmen oder Produktlinien das Marketing befeuern. Im Interview „Markante Marken“ auf dem Blog der Kanzlei ordnet er die Besonderheiten ein, die beim Erwerb, aber auch dem Verkauf einer Marke und der dazugehörigen Preisfindung beachtet werden müssen.

EIN SCHLAGLICHT AUF DIE BEDEUTUNG DES AUFSICHTSRATS UND DIE ANFORDERUNGEN AN AUFSICHTSRÄTE IN KRISENSITUATIONEN!

Der Aufsichtsrat von Volkswagen hat Anfang September 2026 grünes Licht für den Sanierungsplan des Vorstands gegeben. Nach wochenlangem Streit hat der Autokonzern damit eine historische Eskalation abgewendet. Die Zustimmung des Aufsichtsrats zeigt die große Bedeutung des Gremiums. Ebenfalls von großer Bedeutung – und zwar für Aufsichtsräte generell – sind die Anforderungen an ihre Informations- und Sorgfaltspflicht. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens stellt dabei den Maßstab dar. So sind die Anforderungen in der Krise zum Beispiel deutlich höher als im „Normalbetrieb“. In einer Krisensituation müssen die Mitglieder von Aufsichtsräten nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts-

hofs alle ihnen zur Verfügung stehenden Informationsquellen nutzen. Erhöhte Anforderungen an die Überwachungstätigkeit können aber auch dann vorliegen, wenn ein Mitglied über besondere Sachkenntnis verfügt oder eine besondere Funktion ausübt. Gerade in einer Krise des Unternehmens gibt es für Aufsichtsräte zudem zahlreiche Haftungsrisiken, wenn sie ihren Überwachungs- und Kontrollpflichten nicht oder nur unzureichend nachkommen.

Im Interview auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei erläutert Thomas Dömmecke von Schultze & Braun, welche Haftungsrisiken Aufsichtsräten bei Pflichtverletzungen drohen und wie sie sich schützen können.



TITEL

EIGENKAPITAL GESCHÄFTSM



L IST KEIN ODELL





Viele Unternehmen verfügen über historisch hohe Eigenkapitalquoten. Doch ausgerechnet bei den Investitionen in Innovation und Transformation überwiegt die Zurückhaltung, sagt Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter Creditreform Wirtschaftsforschung.

Herr Hantzsch, welche Rolle spielt die Kapitalquote für Unternehmen?

Hantzsch: Eine gute Eigenkapitalquote ist für Unternehmen von besonderer Bedeutung. Eigenkapital sichert die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und sorgt für Stabilität, Flexibilität und Unabhängigkeit – oder kurz: finanzielle Resilienz. Es schützt in Krisenzeiten wie der gegenwärtigen vor Schieflage und Insolvenz – und es ermöglicht eigenständiges Handeln, wenn es um neue Investitionen geht. Insofern ist es erst mal eine gute Nachricht, wenn sich 55 Prozent der mittelständischen Unternehmen beim Eigenkapital „gut“ oder sogar „sehr gut“ aufgestellt fühlen, wie eine aktuelle Untersuchung zu Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand zeigt, die das ikf – Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum gemeinsam mit der Creditreform Wirtschaftsforschung durchgeführt hat. Und mehr noch: Es ist nicht nur ein „Gefühl“ – viele Unternehmen sind beim Eigenkapital tatsächlich solide aufgestellt: 36 Prozent der Mittelständler verfügen der Befragung zufolge derzeit über Eigenkapitalquoten von über 30 Prozent. Das ist der

höchste Wert seit drei Jahrzehnten. Vor 20 Jahren beispielsweise waren es lediglich 21 Prozent.

Hat die Umfrage auch Herausforderungen zutage gefördert?

Hantzsch: Zum ersten zeigt die gemeinschaftliche Analyse, dass es zu einer stärkeren Polarisierung gekommen ist. Denn immerhin 28 Prozent der mittelständischen Betriebe weisen Eigenkapitalquoten von gerade einmal zehn Prozent oder weniger auf. Dieser Wert hat sich im Laufe der Jahre kaum geändert. Zweitens fällt auf: 82 Prozent der befragten Betriebe planen keine Erhöhung ihrer Eigenkapitalquote. Dies trifft also zwangsläufig auch auf einen Teil der Unternehmen zu, die nur über wenig Eigenmittel verfügen, ihre Quote also dringend steigern müssten. Drittens zeigt die Befragung, dass 79 Prozent der Mittelständler keine systematische Eigenkapitalplanung betreiben.

In welchen Branchen fehlt diese Eigenkapitalplanung besonders oft?

Hantzsch: Besonders häufig fehlt eine solche Planung bei Unternehmen aus der Baubranche, bei Einzelunternehmen, bei Betrieben mit Eigenkapitalquoten von weniger als 20 Prozent, bei Unternehmen mit Eigentümern aus dem privaten Umfeld sowie bei solchen Unternehmen, die Eigenkapital „von der Ertragslage abhängig“ machen. Selbst bei über 70 Prozent derjenigen Betriebe, die sich alles in allem als gut oder sogar sehr gut aufgestellt bezeichnen, fehlt die systematische Eigenkapitalplanung.

Der Interviewpartner:



Patrik-Ludwig Hantzsch ist Leiter der Wirtschaftsforschung und Pressesprecher beim Verband der Vereine Creditreform in Neuss.



Einen Gastbeitrag von Patrik-Ludwig Hantzsch zu den Ergebnissen der Untersuchung zu Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, die das ikf – Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum gemeinsam mit der Creditreform Wirtschaftsforschung durchgeführt hat, gibt es auf dem Blog von Schultze & Braun.

Warum ist das so?

Hantzsch: Knapp die Hälfte der Unternehmen, die keine systematische Eigenkapitalplanung durchführen, begründen dies damit, dass das Tagesgeschäft ihnen keine Zeit dafür lasse. Ebenfalls ein Hindernis auf dem Weg zu mehr Eigenkapital: Vier von fünf Eigentümern – zu 77 Prozent alleinige Eigenkapitalgeber – sind laut der Befragung von ikf und Creditreform nicht bereit, weitere Eigenkapitalgeber aufzunehmen. Aus makroökonomischer Perspektive ein Fehler!

Wie wirkt sich das auf Investitionen in Innovation aus?

Hantzsch: Die Befragung zeigt, dass mehr als jedes zweite Unternehmen noch keine transformatorischen Investitionen vor Augen hat. Zudem dominieren bei den Investitionen, die geplant sind, solche für „Effizienzsteigerungen/Kostensenkungen“, gefolgt von „Wachstum/Marktausbau“. „Technologische Erneuerungen“ taucht erst an dritter Stelle auf, die Verstärkung der „Nachhaltigkeit“ ist sogar nur das viertwichtigste Investitionsziel.

Aber Unternehmen können Investitionen ja auf verschiedene Weisen finanzieren.

Hantzsch: Richtig. Eigenkapital ist eine Möglichkeit, Bankkredite eine andere. Tatsächlich wird etwa ein Drittel der jährlichen Investitionen im Mittelstand über Kredite von Banken und Sparkassen realisiert, teilte die KfW Mitte April mit. Eine noch größere Bedeutung haben demnach lediglich Eigenmittel, zum Beispiel einbehaltene Gewinne; sie machen gut die Hälfte des Finanzierungsmixes aus. Allerdings lässt sich laut KfW bei der Investitionsfinanzierung seit geraumer Zeit eine wachsende Zurückhaltung in der Nutzung von Bankkrediten beobachten, die sich auch 2026 weiter verfestigt. Demnach sind nur noch

27 Prozent der Mittelständler in Deutschland grundsätzlich bereit, einen Bankkredit zur Investitionsfinanzierung aufzunehmen. Das ist der niedrigste Wert seit zehn Jahren. 2023 zogen noch 42 Prozent, 2017 sogar 66 Prozent der Unternehmen eine Kreditfinanzierung in Betracht. Also auch hier: Zurückhaltung bei Investitionen.

Wie schätzen Sie auf der Basis die Lage ein?

Hantzsch: Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland geben Unternehmen derzeit wenig Anlass zu Optimismus. Hohe Energiepreise, ausufernde Bürokratie, regulatorische Unsicherheit und eine insgesamt schwache Konjunktur bremsen die Investitionsbereitschaft spürbar. Viele Unternehmen verschieben Entscheidungen, sichern Liquidität und warten auf bessere Zeiten. Das ist zwar kurzfristig nachvollziehbar. Eine nachhaltige Strategie sieht aber anders aus. Wir leben in Zeiten tiefgreifender technologischer, wirtschaftlicher und geopolitischer Umbrüche. Genau jetzt entscheidet sich, welche Geschäftsmodelle auch morgen noch rentabel und wettbewerbsfähig sind.

Und die Politik?

Die Politik hat die Pflicht, wieder verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen und Investitionen ins Land attraktiver machen. Doch ebenso sind die Unternehmen gefordert, ihre Eigenkapitalbasis strategisch zu entwickeln und den Wandel aus eigener Kraft voranzutreiben. Wer nicht selbst gestaltet, läuft Gefahr, zum Spielball politischer Entscheidungen und geopolitischer Verwerfungen zu werden. Transformation ist kein Zustand, den man abwartet, sondern ist Kern unternehmerischen Handelns.





WIR MÜSSEN RESILIENTE KONKRETE AUFGABE

Dr. Stefan Kaufmann erläutert die Einsatzmöglichkeiten von grünem Wasserstoff und die Anstrengungen, die Deutschland unternehmen muss, um auf den schon fahrenden Zug noch rechtzeitig aufspringen zu können.

Herr Dr. Kaufmann, was versteht man unter grünem Wasserstoff?

Kaufmann: Wasserstoff ist das häufigste Element im Universum; es kann sich als natürlicher Wasserstoff in unterirdischen Gesteinsformationen anreichern. Die Exploration ist aufwendig. Man kann Wasserstoff aber auch herstellen. An dieser Stelle entscheidet sich, welche „Farbe“ der Wasserstoff trägt. Von grünem Wasserstoff sprechen wir dann, wenn er per Elektrolyse aus Wasser gewonnen wird und der dafür nötige Strom aus erneuerbaren Energien stammt. Nur dieser Wasserstoff ist wirklich klimaneutral.

Welche weiteren Wasserstoff-Farben gibt es?

Kaufmann: Grauer Wasserstoff wird aus fossilen Energieträgern hergestellt, in der Regel per Dampfreformierung aus Erdgas. Dabei entsteht viel Kohlendioxid, das ungenutzt in die Atmosphäre gelangt, die Klimabilanz ist entsprechend schlecht. Blauer Wasserstoff wird auf dieselbe Weise gewonnen, allerdings wird das anfallende Kohlendioxid hier abgeschieden und gespeichert, sodass es nicht in die Atmosphäre kommt. Er gilt deshalb als klimafreundlicher als grauer Wasserstoff, ist aber nicht wirklich klimaneutral, weil ein Teil des Kohlendioxids dennoch entweicht und die Förderung des Erdgases selbst Emissionen verursacht.



H₂ NZ ALS BEGREIFEN

Vereinfacht gesagt: Grün ist der Wasserstoff nur dann, wenn am Anfang der Kette erneuerbare Energie steht.

Und für was brauchen wir Wasserstoff überhaupt? Für Vieles haben wir doch bereits Strom aus Wind und Sonne.

Kaufmann: Das ist ein verbreitetes Missverständnis. Für einen größeren Teil unseres Energiebedarfs ist der direkte Einsatz von grünem Strom tatsächlich der beste Weg. Aber es gibt Bereiche, in denen Strom an seine Grenzen stößt. Denken Sie an die Stahl- oder die Chemieindustrie. Dort brauchen Sie in vielen Prozessen ein Molekül, einen stofflichen Rohstoff, den Strom schlicht nicht ersetzen kann. Deshalb sage ich: Wir brauchen ein grünes Molekül. Ohne grünen Wasserstoff werden wir genau die Industrien nicht klimaneutral bekommen, die für

den Wohlstand und die Wertschöpfung in diesem Land zentral sind.

Können wir Wasserstoff in Deutschland selbst erzeugen?

Kaufmann: Zu einem Teil ja, und diesen Teil sollten wir auch entschlossen ausbauen. Wir haben in Deutschland viel Windkraft, Photovoltaik und auch etwas Wasserkraft, wir haben weltweit führende Elektrolyseur-Hersteller und alles Knowhow, um auch sehr große Anlagen zu bauen. Aber der heimische Anteil wird nicht reichen. Der Wasserstoffbedarf unserer Industrie ist so groß, dass wir ihn allein aus eigener Erzeugung nicht decken können.



THEMA



Wo genau liegen diese Grenzen?

Kaufmann: Das ist letztlich eine Frage der Fläche und der verfügbaren erneuerbaren Energie. Um grünen Wasserstoff in den Mengen herzustellen, die etwa die Stahlindustrie benötigt, bräuchten Sie enorme Kapazitäten an Wind- und Solarstrom. Dieser steht in Deutschland nicht unbegrenzt zur Verfügung. Zudem ist er hierzulande teurer. Andere Regionen auf der Welt haben hier schlicht die besseren natürlichen Voraussetzungen. Mehr Sonne, mehr Wind, mehr Platz und dadurch deutlich günstigere Erzeugungskosten. Das heißt nicht, dass wir die heimische Produktion vernachlässigen dürfen, sie ist wichtig, auch als Kern einer eigenen Wertschöpfung. Aber wir werden immer auf Importe angewiesen sein; nur so bekommen wir die notwendigen Mengen zusammen. Wir gehen von einem Importbedarf in Deutschland für grüne Moleküle von bis zu 70% aus.

Was bedeutet diese Gemengelage für die Resilienz des Wirtschaftsstandorts Deutschland?

Kaufmann: Resilienz ist für mich das entscheidende Stichwort. Wir müssen als Wirtschaftsstandort widerstandsfähig sein, bei einem Rohstoff, der für unsere industrielle Zukunft zentral werden kann. Das heißt konkret: Wir dürfen uns nicht von einer einzigen Quelle oder einem einzigen Lieferanten abhängig

machen, sondern müssen unsere Bezugswege breit aufstellen und zugleich eine eigene Erzeugung und eigene Technologiekompetenz erhalten. So hart es ist: Wir haben den Initialstart in Teilen verpasst und müssen diesen Rückstand nun aufholen. Umso wichtiger ist es, dass wir Resilienz nicht als Schlagwort behandeln, sondern als konkrete Aufgabe begreifen.

Ein sehr konkretes Anwendungsfeld ist der Stahl. Wie gelingt grüner Stahl, ohne die Branche zu gefährden?

Kaufmann: Der Anspruch muss sein, grünen Stahl herzustellen und dabei die deutsche Stahlindustrie nicht plattzumachen. Das sind zwei völlig verschiedene Dinge, die aber in der Debatte manchmal durcheinandergeraten. Wenn wir die Transformation so gestalten, dass die Unternehmen unter der Last zusammenbrechen, haben wir am Ende weder grünen noch überhaupt Stahl aus heimischer Produktion. Die Produktion wandert dann einfach ins Ausland ab, und zwar dorthin, wo die Klimastandards womöglich niedriger sind. Dem Klima ist damit nicht gedient und dem Standort erst recht nicht. Ziel muss es sein, den Umbau so zu begleiten, dass die Branche ihn auch tragen kann. Transformation und Bestandserhalt sind kein Widerspruch, sondern müssen zusammen gedacht werden.



Die Prioritäten in der Haushaltsplanung haben sich aber spürbar verschoben. Wird der Markt das nicht von allein richten?

Kaufmann: Nein, das wird er nicht. Jedenfalls nicht in der Zeit, die uns bleibt, und nicht aus eigener Kraft. Das ist eine der wichtigsten Botschaften, die ich habe. Grüner Wasserstoff ist heute noch teurer als die fossilen Alternativen, und solange das so ist, wird sich der Markt nicht von selbst in die richtige Richtung bewegen. Es braucht in dieser Aufbau-phase eine verlässliche öffentliche Förderung und eine H₂-Infrastruktur, um überhaupt einen Markt entstehen zu lassen, auch um privaten Investoren die nötige Planungssicherheit zu geben. Meine Sorge ist, dass sich die Prioritäten in der Haushaltsplanung zuletzt verschoben haben und der Hoch-

lauf nicht mehr die Bedeutung genießt, die er eigentlich haben müsste. Wer hier zu früh die Mittel zurückfährt, riskiert, dass genau die Investitionen ausbleiben, die wir jetzt anstoßen müssten.

Wo steht Deutschland am Ende im internationalen Vergleich und was muss jetzt passieren?

Kaufmann: Die gute Nachricht zuerst: Deutschland ist als Standort grundsätzlich gut aufgestellt. Wir haben die Forschung, wir haben die industrielle Basis, wir haben die Ingenieurskunst. Die Voraussetzungen sind vorhanden. Unser eigentliches Problem sind die hohen Produktionskosten und die Frage, ob wir den politischen Willen aufbringen, dranzubleiben. Denn während wir noch diskutieren, handeln andere längst. Wir dürfen das Momentum nicht verschlafen. Der Zug ist noch nicht abgefahren, aber er fährt, und wir müssen zusehen, dass wir aufspringen. Grünen Wasserstoff werden wir brauchen, die Frage ist nur, ob wir den Hochlauf selbst mitgestalten oder am Ende nur noch zuschauen und teuer einkaufen. Ich plädiere sehr dafür, dass wir gestalten.

Der Interviewpartner:



Dr. Stefan Kaufmann ist ehemaliger Innovationsbeauftragter „Grüner Wasserstoff“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung und war bis 2025 Mitglied des deutschen Bundestages.



THEMA



DIE WEGE DES DRACHEN VERSTEHEN



Dr. Volkhard Emmrich vom China Desk von Management Link erläutert, warum sich das China-Bild wandelt, was das Land wirtschaftlich zum Umsteuern zwingt und weshalb der wahre Erfolgsfaktor im richtigen Mindset liegt.

Herr Emmrich, das politische, aber auch das wirtschaftliche Image Chinas hat sich stark verändert. Woran liegt es, dass viele deutsche Unternehmen mit der veränderten Situation echt schwertun?

Emmrich: Weil es für uns über viele Jahre sehr komfortabel gewesen ist: China war die verlängerte Werkbank und der Absatzmarkt für deutsche Premiumprodukte. Wir konnten die chinesische Wachstumswelle „surfen“ und uns gleichzeitig als moralische Instanz inszenieren – etwa mit erhobenem Zeigefinger in Sachen Menschenrechte und Taiwan. Oder anders formuliert: Wir waren wirtschaftlicher Profiteur und politische Moralinstanz in einem. Diese Doppelrolle lässt sich inzwischen aber schlicht nicht mehr aufrechterhalten.

Was hat die deutsche Wirtschaft besonders überrascht?

Emmrich: Die Tatsache, dass China nicht länger den Löwenanteil der Gewinne unserer Automobil- und Maschinenbauindustrie beisteuern möchte, hat uns

völlig überrascht. Hinzu kommt, dass wir in der Corona-Zeit sehr stark mit uns selbst beschäftigt waren. Die Chinesen waren das auch und haben gelernt, dass sie vieles selber können. Genau in dieser Zeit haben sich die Spielregeln in China drastisch verändert.

Was trieb das Land dazu, sein bisheriges Wirtschaftsmodell zu verändern?

Emmrich: Die alten Wachstumstreiber sind schlicht erschöpft. Der Bauboom, der in der Spitze über 25 Prozent des Bruttoinlandsprodukts getragen hat, ist zusammengebrochen, und mit ihm ein wesentlicher Bestandteil von Vermögen und Altersvorsorge. Das Land ist inzwischen gut erschlossen, der Nutzen weiterer Infrastruktur geht deutlich zurück. Gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung. Seit rund zwei Jahren, allein 2025 um gut 3,4 Millionen Menschen und ausgerechnet die gut ausgebildete



THEMA



Jugend ist zu erheblichen Teilen arbeitslos. Beim Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegt China mit knapp unter 14.000 Dollar zudem nur auf dem Niveau von Malaysia und Costa Rica. Vereinfacht dargestellt: Die klassischen China-Segmente der Weltmärkte wachsen nicht mehr. Der Weg zu höherem Wohlstand führt deshalb nicht über „mehr vom Gleichen“, sondern über qualitatives Wachstum und höhere Wertschöpfungstiefe.

Wie sieht dieses neue Wirtschaftsmodell aus und auf welche Branchen setzt das Land konkret?

Emmrich: China 2.0 ist eine High-Tech-Wirtschaft mit eigener Energie- und Rohstoffbasis. Energieeffizienz wird zur zentralen Zielgröße für Produktion, Mobilität und Bau, getragen von kurzen Innovationszyklen. Der entscheidende Punkt ist die eigene Rohstoffbasis.

Der Interviewpartner:



Dr. Volkhard Emmrich ist Mitglied des China Desk von Management Link. Er berät seit über 35 Jahren Unternehmen in Transformation und Strategieentwicklung. Seit 2026 ist er Gesellschafter der

Core Industrial Partner in Köln, die operative Hilfestellung in China gibt.

Bei den klassischen Rohstoffen ist China importabhängig, bei den Zukunftsrohstoffen hingegen – also etwa seltene Erden, Lithium oder Graphit – hat es sich eine bestimmende Weltmarktposition erarbeitet, sowohl in der Gewinnung als auch in der Veredelung. Damit lässt sich Wertschöpfung im Land halten.

Wie äußert sich diese Veränderung?

Emmrich: Der 15. Fünfjahresplan zeigt sehr konkret, wohin die Reise geht: China will sechs neue industrielle Säulen aufbauen. Halbleiter, Luft- und Raumfahrt, Biopharma, Low-Altitude Economy, neue Speichertechnologien und intelligente Robotik. Hinzu kommen sechs Zukunftsfelder wie Quantentechnologie, grüner Wasserstoff, Embodied AI und 6G. Für deutsche Unternehmen heißt das: Der Markt bleibt groß, aber „deutsch, technisch gut und teuer“ reicht nicht mehr. Die besten Chancen liegen dort, wo man chinesische Unternehmen produktiver, energieeffizienter oder international wettbewerbsfähiger macht.

Wer in China erfolgreich sein will, muss also den Fünfjahresplan verstehen. Warum ist ausgerechnet dieses Instrument für einen deutschen Mittelständler so entscheidend?

Emmrich: Weil der Fünfjahresplan die verbindliche Rahmenvorgabe für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung ist. Die Umsetzung obliegt den Regionen,



und der Wettbewerb der Regionen untereinander ist ausdrücklich erwünscht. Für die Führungselite entscheidet der messbare Beitrag zur Zielerreichung über die Karriere innerhalb der Partei. Das schafft eine echte Transparenz darüber, wo die Erfolgsaussichten am größten sind. Ein Beispiel: Beim Geschosswohnungsbau gibt es klare Vorgaben zur Energieeffizienz, und ein Hersteller von Sanitärpumpen bekommt konkret vorgegeben, welche Effizienz die nächste Pumpengeneration haben muss und bis wann sie verfügbar sein soll. Für ein deutsches Unternehmen heißt das: Wenn man die Regionen identifizieren kann, deren Kader kurz vor einer Schwelle in der Zielerreichung stehen und zu deren Zielen man mit seinem Angebot einen entscheidenden Beitrag leisten kann, ist man dort hoch willkommen. Es gilt eben das Sprichwort „Europa erfindet, China setzt um.“

Welche Strategie sollten deutsche Mittelständler verfolgen, um in China langfristig erfolgreich zu sein?

Emmrich: Der wichtigste Erfolgsfaktor ist aus meiner Sicht die fundamentale Lokalisation. Darunter verstehe ich den Aufbau einer selbständig agierenden Einheit, die sich wie ein chinesisches Unternehmen verhält. Nah am Markt, schnell bei Innovationen sowie flexibel in Entscheidungen und Prozessen. Dazu gehört, dass die lokale Organisation weitgehend eigenständig handeln kann und nur in begrenztem Maße aus

Deutschland gesteuert wird. Auch Aktivitäten außerhalb Chinas sollten nicht zu stark reglementiert werden, damit die chinesische Einheit ihre Netzwerke und Marktkennntnisse optimal nutzen kann. Für viele Mittelständler bedeutet das ein Umdenken, weil etablierte Strukturen und Kontrollmechanismen hinterfragt werden müssen. Langfristig ist diese Eigenständigkeit jedoch eine zentrale Voraussetzung, um im chinesischen Markt erfolgreich zu sein.

Was ist Ihre Kernbotschaft an Unternehmen, die zögern?

Emmrich: Angst ist ein schlechter Begleiter auf dem Weg nach China. Den größten Volumenmarkt der Welt außer Acht zu lassen, wäre ein Fehler und wer sich nur von der medialen Berichterstattung treiben lässt, ohne sich ein eigenes Bild zu machen, verpasst die Chance auf nachhaltige Erfolge. Der beste Chinese sein zu wollen heißt, sich die Marktmechanik bewusst zu machen und ihre Erfolgsfaktoren strikt einzuhalten. Völlig unabhängig davon, wie Europa oder das Stammhaus in Deutschland tickt. Das verlangt unternehmerischen Mut und die Bereitschaft, die Angst vor dem Kontrollverlust zu besiegen. Aber die Devise ist am Ende ganz einfach: Wenn ich es nicht tue, macht es ein anderer.





THEMA

DEUTSCHLAND UND CHINAS B DIE AUTOMOBILBRANCH

Markus Exler spricht über den Aufstieg chinesischer Technologieunternehmen, die Folgen für deutsche Hersteller und warum jetzt in vielen Branchen ein Umdenken bei Geschäftsmodellen, Innovationen und internationalen Partnerschaften erforderlich ist.

Herr Prof. Exler, manch einer sagt, die Automobilindustrie sei die Seele des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Wie ist es aktuell um das Seelenheil in Wolfsburg, Stuttgart oder Ingolstadt bestellt?

Exler: Leider bei weitem nicht so unbeschwert, wie man es sich wünschen würde. Sehen Sie: Noch 2024 haben die Automobilhersteller hier im Land rund 16 Milliarden Euro an Dividenden ausgeschüttet. Das sind Ergebnisse, von denen sie heute nur noch träumen können. Die Dividendenstudie der FOM Hochschule und der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. stellt etwa fest, dass die Dividendensumme

der Automobilbranche in diesem Jahr im Vergleich zu 2024 um rund ein Drittel zurückgegangen ist.

Was sich in der Automobilbranche zeigt, ist also ein Indikator für was allgemein in Deutschlands Fabriken, Fertigungshallen und Werkstätten falsch läuft. Was sehen Sie da konkret?

Exler: Für mich exemplarisch ist da vor allem das Geschäft mit der Volksrepublik China. Deutschlands Automobilbranche verzeichnet ein massiv zurückgehendes China-Geschäft, trotz der enormen Exportquote. Und das spüren die Unternehmen ganz deutlich.



S WERKE EITRAG: E ALS TREND-INDIKATOR

Woran liegt das?

Exler: Das hat verschiedene Gründe. So werden deutsche Premiumfahrzeuge, für die wir ja einmal in der ganzen Welt berühmt waren, in China als altbacken angesehen. Die interessieren die Kunden da einfach nicht mehr. Dazu kommt, dass wir bei den Themen Digitalisierung, KI und Batterieleistung nicht mehr in vorderster Linie mitarbeiten und die Entwicklungen antreiben. Das macht aber rund vier Fünftel des Werts aus und wir sehen ja auch, wie diese Themen die Wirtschaft im Allgemeinen verändern. Und schließlich sind die Kosten hierzulande einfach nicht wettbewerbsfähig. Ich besuche China mehrfach im Jahr und das wird mir alles immer wieder so gespiegelt.

Die deutsche Automobilindustrie hat den Anschluss verpasst?

Exler: Sie hat sich zumindest zu lange auf altbekannten Geschäftsmodellen ausgeruht und an Altbewährtem festgehalten. Die Verbrenner-Technologie, die in Deutschland führend entwickelt wird, ist da ein Beispiel.

Aber es gibt doch immer mehr Elektrofahrzeuge auf deutschen Straßen.

Exler: Ja, aber es sind nicht genug. Aktuell sind etwa 18 Prozent aller Neuzulassungen E-Autos, im Vorjahr waren es noch 13 Prozent. Das klingt erstmal nicht schlecht, aber bislang sind es immer noch nur 3,3 Prozent am Gesamtbestand.



Das Ziel ist 30 Prozent bis 2030. Das ist noch vier Jahre weg. In der Zeit tut sich auf dem Weltmarkt einiges. Die notwendige Lade-Infrastruktur entwickelt sich stetig, man denke da beispielsweise an die nur gut 215.000 öffentlichen Ladepunkte (zzgl. Privathaushalte und Unternehmen) in Deutschland (1 Mio. möchten wir bis 2030 schaffen), im Vergleich zu den rund 110.000 Zapfsäulen für Diesel und Benzin.

Was machen die Chinesen denn anders?

Exler: Das beginnt mit einem konsequenten „China first“, also der proaktiven Förderung der heimischen Automobilindustrie mit allen dem Staat zur Verfügung stehenden Mitteln. Chinesische Käufer sind durchschnittlich 20 Jahre jünger als die in Deutschland, und sie sind sichtbar stolz auf die heimische Produktion. Dazu kommt, dass es mehr als 130 Hersteller gibt, die planwirtschaftlich organisiert und hochgradig subventioniert werden, wohlwissend, dass einige dieser Unternehmen trotzdem wirtschaftlich auf der Strecke bleiben. Das ist Teil der staatlichen Strategie.

Was ist das Ziel dieser Strategie?

Exler: Ziel ist, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums unabhängig von europäischen Technologien zu werden und dann die wirtschaftliche Vorherrschaft gegenüber den Mitbewerbern zu erringen. Die Automobilindustrie ist ein Schritt auf dem Weg dahin. Andere sind der LKW-, der Schifffahrts- und der Flugzeugbereich, inklusive der Game-Changer-Technologie für große Stromspeicher. Chinas Solar-Kapazitäten sind bereits jetzt schon größer als die Stromerzeugung durch Kohle. Der Schlüssel ist also nicht mehr, diese Energie lediglich zu gewinnen, sondern sie zu speichern und zu transportieren.

Was heißt das alles für den Markt in Deutschland?

Exler: Sich auf Kooperation einzulassen, auch mit chinesischen Herstellern, und eine Varianten- und Komplexitätsreduktion voranzutreiben, anstatt zu kopieren. Überhaupt alles daran zu legen, in der technologischen Entwicklung wieder führend zu werden. Sehen Sie, ein „Weltauto“ wird

es nicht mehr geben, es braucht deshalb flexible Lösungen, die schnell und regionalspezifisch für die unterschiedlichen Märkte entwickelt und hergestellt werden können, und auch das gilt für andere Branchen ebenso. Und wir müssen günstiger werden, gerade was die Produktion angeht. Der Standort Deutschland wird einfach immer weniger bezahlbar.

Von China lernen heißt also siegen lernen?

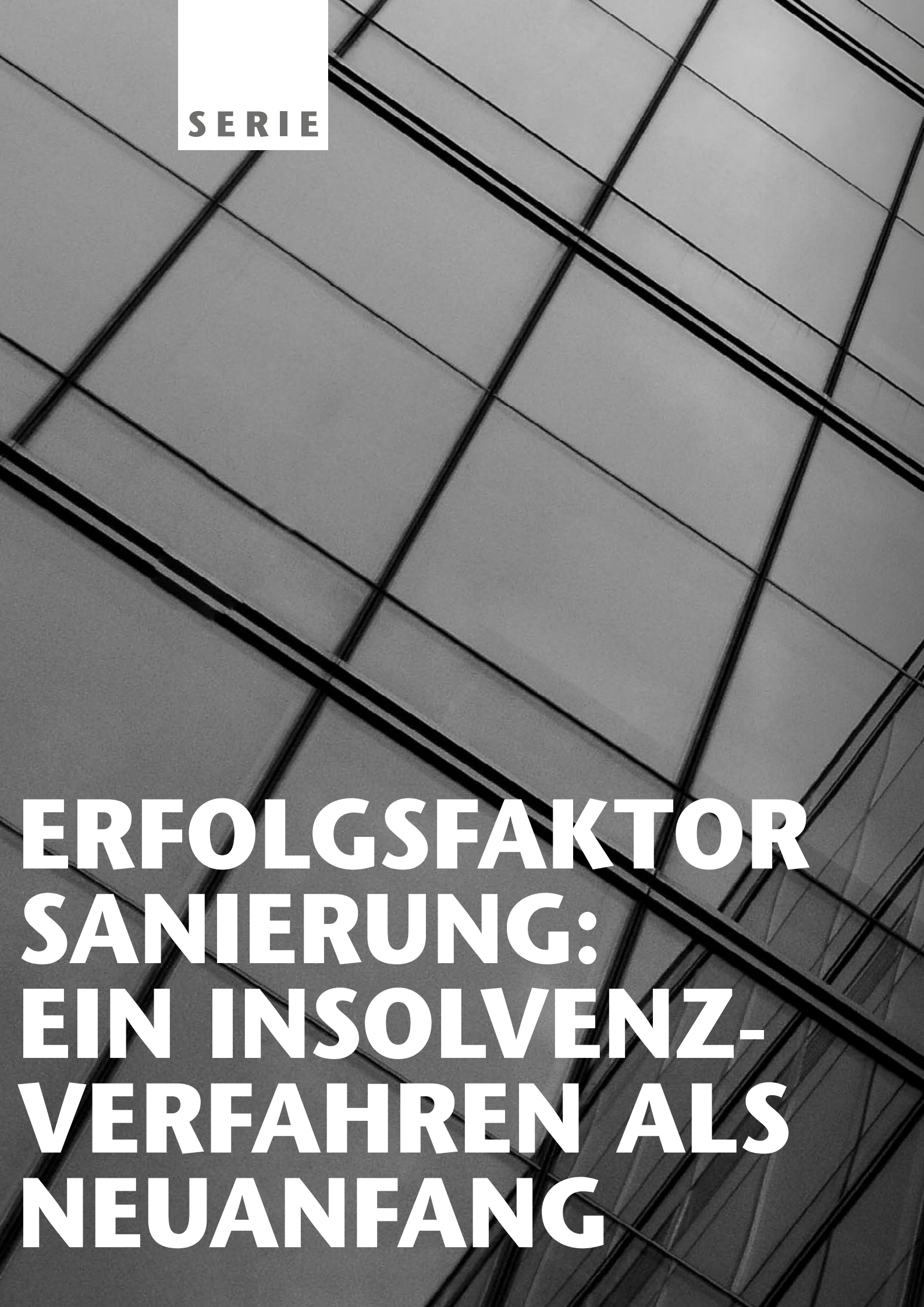
Exler: Nicht eins zu eins, nein. Das geht ja auch aufgrund der deutlich unterschiedlichen politischen und Wirtschaftssysteme gar nicht. Aber wir haben Punkte, bei denen wir hierzulande dennoch ansetzen können: So haben wir einen höchst unflexiblen Arbeitsmarkt, weil Entlassungen nur schwer umzusetzen sind. Wenn wir Arbeitsplätze nur über Insolvenzverfahren abbauen können, ist das der falsche Weg. Also muss die Politik an die Flexibilisierung des Arbeitsrechts ran. Dann haben wir immer noch viel zu hohe Energiekosten, gerade auch im europäischen Wettbewerb. Das beeinflusst Investmententscheidungen ganz massiv. Dazu kommt, dass der Ausbau erneuerbarer Energien nur dann Sinn macht, wenn wir gleichzeitig den Transport und die Speicherkapazitäten ausbauen. Und schließlich der ärgerliche Begriff der Bürokratisierung. Da sollte ebenfalls eingegriffen werden, soweit möglich. All diese Punkte sind möglich und in einem realistischen Zeitrahmen umsetzbar, und würden die deutsche Wirtschaft massiv stärken – und zwar nicht nur die Automobilindustrie.

Der Interviewpartner:



Prof. Dr. Markus W. Exler ist Partner der Kölner Strategie- und Transformationsberatung nexum AG sowie Gründungspartner des Beratungsunternehmens AKOM-PANA. An der Hochschule Kufstein Tirol verantwortet er das von ihm gegründete Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung.





SERIE

ERFOLGSFAKTOR SANIERUNG: EIN INSOLVENZ- VERFAHREN ALS NEUANFANG

Es kann das Ende für ein Unternehmen sein, wenn den Geschäftsführer ein Krankheitsfall oder ein anderer Schicksalsschlag ereilt – oder ein neuer Anfang. So geschehen beim Industrie- und Gebäudereinigungsspezialisten Güntzel Objekt-Service aus Villingen-Schwenningen. Wie das Unternehmen aus einer nicht selbst verschuldeten Krise gerettet werden konnte, verdeutlicht Teil 20 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Leo Tolstoi hat es in Anna Karenina auf den Punkt gebracht: „Alle glücklichen Familien gleichen einander, jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Weise unglücklich.“ Auf Unternehmen abgewandelt könnte man sagen, „Alle wirtschaftlich stabilen Unternehmen gleichen einander, alle insolventen sind auf ihre eigene Weise aus dem wirtschaftlichen Gleichgewicht geraten“. Sicher, das fließt nicht so schön wie beim großen Romancier, aber das Beispiel von Güntzel Objekt-Service aus dem baden-württembergischen Villingen-Schwenningen macht deutlich, wie viel Wahrheit darin steckt.

Krankheit des Geschäftsführers erschüttert erfolgreiches Unternehmen

Die Ausgangsbasis für den Industrie- und Gebäudereinigungsspezialisten war eigentlich gut. So war das Unternehmen bereits mehr als 20 Jahre am Markt aktiv und regionaler Partner für mehrere Gemeinden im Südwesten Baden-Württembergs. Der Name Güntzel stand für qualitative Objektpflege, Reinigung und die Betreuung verschiedener Immobilien sowie für ein umfassendes Dienstleistungsprogramm, das wichtige Gewerke wie Winterdienste und Straßen- und Parkplatzreinigung umfasste. Doch als der Geschäftsführer schwer erkrankte, verlor Güntzel Objekt-Service nachvollziehbarer Weise seine unternehmerische Mitte und zudem das wirtschaftliche Gleichgewicht – obwohl weiterhin positive Ergebnisse gebracht wurden.

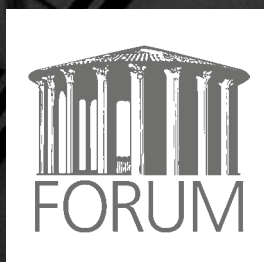
Eine Lösung musste her, und zwar schnell! Das war Stefano Buck von der deutschlandweit aktiven Kanzlei Schultze & Braun schnell klar, nachdem ihn das Amtsgericht Villingen-Schwenningen zum vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt hatte. „Unser Ziel

war auf jeden Fall, dass Güntzel Objekt-Service auch in Zukunft am Markt aktiv sein kann. Dafür war der Einstieg eines Investors oder die Eingliederung in eine Unternehmensgruppe notwendig“, so Buck. „Die Chancen dafür standen grundsätzlich gut, da Güntzel Objekt-Service in der Region für qualitativ hochwertige Arbeit bekannt war und mit hochqualifizierten Mitarbeitenden und langjährigen Kundenbeziehungen punkten konnte.“

Aktive Investorensuche von Anfang an

Entsprechend schnell begannen der vorläufige Insolvenzverwalter und sein Team mit der Suche nach Investoren – bereits vor der planmäßigen Eröffnung des Verfahrens. „Es meldeten sich schnell mehrere Interessenten“, sagt Stefano Buck. „Wir sind dann auch schnell in konstruktive Gespräche eingestiegen.“ Doch selbst mit Unterstützung durch die allea consult, einem auf Insolvenzverfahren spezialisierten Dienstleister aus Stuttgart, welcher die Investorensuche begleitete, war der Auswahlprozess herausfordernd. „Wir wollten nicht nur eine möglichst schnelle, sondern auch eine möglichst gute Lösung finden. Die stabile wirtschaftliche Situation des Unternehmens hat uns aber die Zeit gegeben, die Gespräche mit den Interessenten zu einem positiven Abschluss zu bringen.“

Es waren herausfordernde Verhandlungen, die dann die AHAD Cleaning Company aus der direkten Nachbarschaft der Güntzel Objekt-Service GmbH & Co. KG mit einem Zuschlag für sich entscheiden konnte. „Dass sich die AHAD Cleaning Company als passender Übernehmer herauskristallisiert hat, freut uns



sehr“, so Buck. „Und dies ist nicht nur ein positives Signal für die Branche über das Potenzial, das ein Insolvenzverfahren zur Rettung von Unternehmen entfalten kann, sondern auch eine klare und positive Zukunftsperspektive für die Menschen, die bei Güntzel arbeiten.“

Familienunternehmen trifft Entscheidung zur Übernahme

Die 25 Mitarbeitenden von Güntzel Objekt-Service wurden von der AHAD Cleaning Company vollständig übernommen. „Wir sind selbst ein Familienbetrieb aus Villingen-Schwenningen und kennen diese Arbeit. Deshalb war für uns von Anfang an klar, dass wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen“, sagt Muhammet Ali Yerlikaya, Prokurist und Vertriebsleiter der AHAD Cleaning Company. „Den neuen Kolleginnen und Kollegen habe ich gesagt: Am Anfang lernen wir von euch, nicht umgekehrt. Ihr kennt die Objekte, die Kunden und die Touren.“

Dabei war die Übernahme ein großer Schritt für das Familienunternehmen. Den Ausschlag machte auch das gute und vertrauensvolle Zusammenspiel aller Akteure im Verfahren – mit dem gemeinsamen Ziel, Güntzel Objekt-Service eine Zukunft geben zu können. „Als ich zum ersten Mal auf dem Hof von Güntzel stand, nur ein paar hundert Meter von unserem eigenen Betrieb entfernt, standen dort Fahrzeuge, die ich aus dem Stadtbild kenne“, sagt Yerlikaya. „17 Tage später haben wir unterschrieben. Der Belegschaft konnten wir sagen: Der Name Güntzel bleibt, die Teams bleiben, und an den Arbeitsverträgen ändert sich nichts. Unsere Kunden haben weiter dieselben Ansprechpartner. Ein Insolvenzverfahren kann ein Neuanfang sein, wenn alle Beteiligten wirklich gemeinsam an einer Lösung arbeiten.“

Und das Team war nicht klein: Neben Stefano Buck von Schultze & Braun, den Expertinnen und Exper-

Über Güntzel Objekt-Service: Güntzel Objekt-Service ist seit über 20 Jahren ein verlässlicher regionaler Partner für Pflege, Reinigung und Betreuung verschiedenster Immobilien. Das Unternehmen bietet ein umfassendes Dienstleistungsprogramm in den Bereichen Gebäude- und Industriereinigung sowie der Pflege und Reinigung von Außenanlagen und betreut Kunden in Villingen-Schwenningen, Bad Dürkheim, Donaueschingen, Rottweil, Tuttlingen, Tübingen, Albstadt, Konstanz und Umgebung. Darüber hinaus gehören Winterdienste sowie die Straßen- und Parkplatzreinigung zum Leistungsangebot. (www.guentzel-service.de)

Über die AHAD Cleaning Company: Die AHAD Cleaning Company GmbH ist ein inhabergeführter Gebäudedienstleister aus Villingen-Schwenningen. Seit 2015 am Markt und zertifiziert nach ISO 9001 und ISO 14001, bietet das Unternehmen Unterhalts-, Glas- und Industriereinigung, Baureinigung, Sonderreinigung, Küchenabluftreinigung nach VDI 2052, Außenanlagenpflege, Hausmeisterservice und Winterdienst. Nach der Übernahme beschäftigt die AHAD-Gruppe rund 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreut Kunden zwischen Stuttgart, Konstanz und dem Schwarzwald-Baar-Kreis. (www.ahad-cleaning.de)

Im vorangehenden Teil unserer Serie Erfolgsfaktor Sanierung ging es um WOB-SKY, einen Spezialisten für den Verkauf und die Vermietung von Arbeitsbühnen sowie Teleskop- und Gabelstaplern aus Wolfsburg. Tobias Hartwig und seiner Kollegin Kristin Winter von Schultze & Braun konnten, dank intensiver Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit allen Stakeholdern, eine Übernahme durch die Wittrock-Gruppe realisieren. Im Ergebnis eine echte Teamleistung, auf die alle Beteiligten stolz sein können. Teil 19 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

ten von allea Consult sowie Muhammet Ali Yerlikaya von der AHAD Cleaning Company spielten auch Rolan Dadajew von der Volksbank Rottweil, Michael Kiener von der Kiener, Ege und Schirling Steuerberater Partnerschaft in Rottweil und Rechtsanwalt Florian Götz von der Kanzlei Dr. Thomas Troll wichtige Rollen in der Übernahme.

Transparenz, gute Abstimmung, ein starkes Team

Am Ende gilt also wieder, um auf den Anfang zurückzukommen: Wenn der Weg in die Insolvenz oftmals sehr individuell gestaltet ist, so ist der Weg zurück in die Wirtschaftlichkeit oft von Gemeinsamkeiten geprägt: Transparenz, gute Abstimmung, ein starkes Team. So auch bei Güntzel Objekt-Service und der AHAD Cleaning-Company. Ein Sentiment, das Insolvenzverwalter Buck teilt: „Die Mitarbeitenden können nun nach einer herausfordernden Zeit endlich wieder positiv in die Zukunft schauen.“



In diesem Online-Seminar erhalten Sie eine topaktuelle Übersicht und praxisorientierte Antworten auf sanierungsrechtliche Fragestellungen in- und außerhalb eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens. Die Referenten beleuchten dabei die typischen Probleme und zeigen praxisnahe Lösungen für die Beteiligten auf. In den Interviews auf den nächsten vier Seiten sprechen sie über die Themen des Seminars und des Workshops.

UNTERNEHMENSSANIERUNG MIT DEM STARUG

Unternehmen sanieren, bevor die Insolvenz eintritt – das ist das Ziel des Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes. Petra Heidenfelder, Fachanwältin für Insolvenz- und Arbeitsrecht bei Schneider Geiwitz & Partner erläutert die Vorteile des StaRUG und ordnet ein, für welche Unternehmen es geeignet ist.

Frau Heidenfelder, seit wann gibt es das StaRUG?

Heidenfelder: Das Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz, kurz StaRUG, ist am 1. Januar 2021 in Kraft getreten und stellt die Umsetzung der Restrukturierungs-Richtlinie der EU in deutsches Recht dar. Vereinfacht zusammengefasst können sich Unternehmen mit dem StaRUG auf der Grundlage eines von den Gläubigern mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplans sanieren. Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen des StaRUG ist also kein Insolvenzverfahren, sondern ein strukturiertes vorinsolvenzliches Reorganisationsverfahren.

Wann kommt ein Verfahren nach dem StaRUG in Betracht?

Heidenfelder: Bei dem Verfahren nach StaRUG handelt es sich um ein Sanierungsverfahren im Vorfeld eines Insolvenzverfahrens. Das bedeutet, dass ein Schuldner zwar einerseits sanierungsreif sein muss, andererseits aber noch nicht insolvenzreif sein darf. Für die Sanierungsreife greift das StaRUG auf den Begriff der drohenden Zahlungsunfähigkeit in § 18 InsO zurück. Zugangsvoraussetzung für ein Verfahren nach StaRUG ist daher, dass der Schuldner nur

drohend zahlungsunfähig ist. Schuldnern, die bereits zahlungsunfähig oder überschuldet sind, ist der Zugang zu einem StaRUG-Verfahren verwehrt.

Was sind die Vorteile?

Heidenfelder: Ein StaRUG-Verfahren ist bis auf wenige Ausnahmen nicht öffentlich und die Unternehmen führen die Sanierung stets in eigener Regie und Verantwortung durch, vergleichbar mit einer Eigenverwaltung oder einem Schutzschirmverfahren. Zudem ist die Begrenzung auf bestimmte Gläubigergruppen möglich: Die Geschäftsleitung eines Unternehmens muss in einem StaRUG-Verfahren nicht alle Gläubiger in die Sanierung einbeziehen. Sie kann vielmehr gezielt planen und auswählen, welche Gläubiger sie beteiligen möchte und welche nicht.

Was beinhaltet ein Restrukturierungsplan?

Heidenfelder: Im Restrukturierungsplan, den das Unternehmen erstellt, werden der Rahmen und die Maßnahmen der Restrukturierung definiert. Diese können aber nicht einfach nach dem Ermessen des Unternehmens definiert werden. Denn es muss eine Drei-Viertel-Mehrheit der in den Plan einbezogenen

der Sanierung

Gläubiger zustimmen. Das ist weniger als bei einer außergerichtlichen Sanierung, bei der sämtliche Gläubiger zustimmen müssen. Zudem ist es in einem StaRUG-Verfahren möglich, Gläubiger oder sogar Gläubigergruppen zu überstimmen, die gegen den Restrukturierungsplan stimmen. Dadurch verringert sich das Risiko, dass opportunistische Gläubiger die Sanierung blockieren. Zudem kann die Geschäftsleitung bei einem StaRUG-Verfahren entscheiden, ob es sich mit oder ohne eine Begleitung durch das Gericht sanieren möchte. Für eine hohe Rechtssicherheit und falls nicht alle Gläubiger den Sanierungsmaßnahmen zustimmen, bietet sich jedoch eine gerichtliche Bestätigung des Restrukturierungsplans an.

Gibt es auch Nachteile?

Heidenfelder: Das StaRUG ist sehr beratungsintensiv, es müssen Vorgespräche mit Banken, Kreditversiche-

ren und Gläubigern geführt werden. Es gibt zudem viele Verfahrensbeteiligte, und es müssen zahlreiche Gutachten erstellt werden. Dadurch ist das Verfahren auch kostenintensiv und für KMU-Unternehmen in der Regel nicht geeignet. Bekannte Fälle bei denen das StaRUG genutzt wurde sind der Automobilzulieferer Leoni und der Batteriehersteller Varta.

Die Interviewpartnerin:



Petra Heidenfelder ist seit über 30 Jahren im Insolvenz- und Sanierungsgeschäft tätig, zuerst bei Banken und seit 2002 bei Insolvenzverwalterkanzleien. Sie ist deutschlandweit bekannt und wurde zuletzt bei der Einführung des StaRUG als Sachverständige im Rechtsausschuss des Bundestages gehört.

DAS IDW S 6 GUTACHTEN

Schwache Konjunktur, hohe Kosten und restriktive Finanzierer: Ralf Zuleger, Rechtsanwalt bei Sernetz Schäfer, erläutert, worauf Unternehmen und Gläubiger bei einer außergerichtlichen Sanierung achten sollten und wie die juristischen Anforderungen an ein Sanierungsgutachten aussehen.

Herr Zuleger, bei einer Sanierung spielt die Hausbank des Schuldners immer eine zentrale Rolle – gerade, weil sie oft ein sogenanntes IDW S 6 Gutachten verlangt. Warum?

Zuleger: Durch das Gutachten erhalten die Hausbank, aber auch andere Finanzierungspartner, wichtige Information darüber, ob das Unternehmen langfristig und erfolgreich am Markt bestehen kann. Das Gutachten wird dabei häufig nach dem IDW-Standard S 6, einem Branchenstandard, gefertigt, der dafür sorgt, dass in allen Gutachten wesentliche

Faktoren und Kennzahlen enthalten sind – auch wenn natürlich jedes Unternehmen und auch jede Krise individuell betrachtet werden muss. Durchleuchtet werden etwa die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens. Ein IDW S 6-Gutachten, das auch Sanierungsgutachten genannt wird, gibt damit auch Unternehmen in Krisensituationen eine Grundlage für die Kreditvergabe.



Ein Sanierungsgutachten hat neben den von der Rechtsprechung vorgegebenen Anforderungen wirtschaftlicher Art auch rechtliche Bedeutung. Von wem kann es erstellt werden?

Zuleger: Ein Sanierungsgutachten könnte eigentlich auch vom Unternehmen selbst erstellt werden. Aber erst, wenn sich ein unabhängiger Experte damit befasst, sind das Gutachten und eine darauf gestützte Finanzierung nach Auffassung des BGH und des IDW „anfechtungsfest“ – aber nur, wenn das Gutachten ansonsten die Anforderungen des BGH enthält, was z.B. bei einem IDW S6 Gutachten der Fall ist. Es geht über die Frage der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung hinaus und untersucht, ob eine positive Fortbestehensprognose besteht und sanierungsfähig ist. Nur wenn diese Frage positiv beantwortet werden kann und das Unternehmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit saniert werden kann, wird es neue Liquidität in Form eines Sanierungskredits erhalten. Mit einem positiven Sanierungsgutachten sichert sich das Finanzinstitut zudem gegen eventuelle Haftungsrisiken ab, falls es trotz der Sanierungsbemühungen doch zu einer Insolvenz kommt.

Und wenn festgestellt wird, dass eine Zahlungsunfähigkeit besteht?

Zuleger: Dann müssen unverzüglich, jedoch spätestens innerhalb von 21 Tagen Maßnahmen ergriffen werden, die die Zahlungsunfähigkeit beseitigen. Wenn die Zahlungsunfähigkeit nämlich nicht beseitigt werden kann, ist der Geschäftsführer zur Insolvenzantragstellung verpflichtet. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass die Sanierungsbestrebungen in einem solchen Fall nicht weiter durchgeführt werden können.

Sondern?

Zuleger: In Deutschland kann man die verschiedenen Verfahrenswege zur Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen in außergerichtliche und gerichtliche unterscheiden. Bei dem außergerichtlichen Verfahren wird die Sanierungslösung unter Einbeziehung aller Stakeholder herbeigeführt und durch eine konsensuelle vertragliche Vereinbarung geregelt.

Und wenn eine übereinstimmende vertragliche Vereinbarung nicht möglich ist?

Zuleger: Früher blieb dann nur der Weg in ein Insolvenzverfahren, wie es im Falle einer nicht beseitigten Zahlungsunfähigkeit ohnehin zwingend vorgegeben ist, und es kann dort neben der reinen Liquidation auch eine (übertragende) Sanierung unternommen werden. Mit dem StaRUG wurde am Jahreswechsel 2020/2021 der Rechtsrahmen für eine insolvenzabwendende Sanierung geschaffen. Unternehmen können sich dadurch auf der Grundlage eines von den Gläubigern mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplans sanieren. Der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen ist also kein Insolvenzverfahren, sondern ein strukturiertes Reorganisationsverfahren. Allerdings darf hierfür die Zahlungsunfähigkeit nicht schon eingetreten sein, sondern „nur“ drohen.

Der Interviewpartner:



Ralf Zuleger, Rechtsanwalt bei Sernetz Schäfer, München, ist seit mehr als 30 Jahren mit der Reorganisation und Sanierung von Unternehmen beschäftigt, viele Jahre davon in verantwortlicher Position in einer deutschen Großbank.

der Sanierung

SANIERUNG AUS BANKENSICHT

Rechtsanwalt Peter Gresikowski erläutert, worauf kriselnde Unternehmen bei Sanierungskrediten und -konzepten achten sollten, warum die Formel „BALMP-S“ von besonderer Bedeutung ist und wie Kreditnehmer und Kreditgeber von einem Sanierungsgutachten profitieren.

Herr Gresikowski, was sind die wichtigsten Voraussetzungen für Unternehmen in ökonomischer Schieflage, um einen Kredit von der Bank für die Sanierung zu bekommen?

Gresikowski: Spätestens, wenn ein Unternehmen in der Krise mit Banken über eine Tilgungsaussetzung, eine Verlängerung der Darlehenslaufzeiten oder die Vergabe von Sanierungskrediten sprechen muss, müssen aus Bankensicht immer zwei Fragen beantwortet werden: „Darf ich dieses Unternehmen sanieren?“ und „Ist mir der – erlaubte – Sanierungsversuch den von mir verlangten Aufwand wert?“

Was sind bei dieser Antwort die entscheidenden Faktoren?

Gresikowski: Wenn eine Bank die Begleitung eines angeschlagenen Unternehmens in Betracht zieht, hat sie sich ein Sanierungsgutachten des Kreditnehmers vorlegen zu lassen, um die Sanierungsfähigkeit beurteilen zu können. In der Regel wird von der Bank ein Sanierungsgutachten gemäß IDW S6 vom Unternehmen gefordert. Dieses Gutachten ist aufgrund der MaRisk Auflage der EZB und der BaFin und nach Basel-Richtlinien bei der Kreditvergabe an Unternehmen in der Krise zwingend erforderlich. Erst auf Grundlage dieses Gutachtens, das auf dem Sanierungskonzept des Unternehmens aufbaut, darf die Bank eine Entscheidung über die weitere Begleitung des angeschlagenen Unternehmens treffen.

Warum bestehen Banken auf einem Sanierungsgutachten?

Gresikowski: Banken agieren nicht im rechtsfreien Raum und müssen bei ihren Entscheidungen im Krisenumfeld zahlreiche aufsichtsrechtliche und Haftungsaspekte berücksichtigen, die in den MaRisk, dem Bürgerlichen Gesetzbuch, aber auch der Insolvenzordnung, dem Strafbgesetzbuch und der BGH-Rechtsprechung zu finden sind. Mit einem Sanierungsgutachten kommen Banken ihrer Verpflichtung nach, die Sanierungsfähigkeit eines Kreditschuldners zu prüfen. So hart das zunächst klingt, geht es auch um die Antwort auf die Frage, ob es für das sanierte Unternehmen eine Marktberechtigung gibt.

Worauf sollten Unternehmen bei einem Sanierungskonzept achten?

Gresikowski: Die Knackpunkte bei einem Sanierungskonzept liegen aus Bankensicht oft in den Punkten der von mir so genannten „BALMP-S“-Formel. Damit sind die IDW-S-6-Kapitel Beschreibung, Analyse, Leitbild, Maßnahmenplan, Planverprobungsrechnung und bankseitige Schlüssigkeitsprüfung gemeint. Im Bereich Analyse sollten zum Beispiel Ursachen für die wirtschaftliche Schieflage nicht einfach nur aufgezählt, sondern miteinander in Bezug gebracht werden.



Zudem sind schwammige Aussagen zu den Insolvenzgründen keine gute Wahl. Eine realistische Sicht auf die Dinge und Transparenz sind hier Trumpf. Ein Leitbild, das mit dem Marktumfeld nicht konsistent ist, wird keine Sanierung ermöglichen. Gleiches gilt für die vermeintlich beste Planverprobungsrechnung, wenn sie nur auf aufgrund traumhafter Prämissen schlüssig ist.

Können Sie den Nutzen eines Sanierungsgutachtens für Kreditnehmer und Kreditgeber mit einem Beispiel verdeutlichen?

Gresikowski: Ein Farbenhersteller hatte eine neue Fabrik gebaut, um sein Geschäft zukunftsfähig zu machen. Jedoch stellte sich die eingeplante Umsatzsteigerung nicht ein, und die Banken, die den Neubau finanzierten, wurden richtigerweise nervös. Das bankenseits geforderte Sanierungsgutachten eines externen Beraters sorgte dafür, dass die insgesamt

elf finanzierenden Banken bei der Stange blieben, weil darin ein realistischer Weg für die Sanierung aufgezeigt wurde, der bei Zielerreichung für alle Beteiligten von Vorteil ist. Nach – völlig untypischen – zwölf Jahren bankenseitiger Sanierungsbegleitung gab es eine neue Finanzierungsstruktur, bei der zehn der elf Banken finanziell abgelöst wurden. Der Farbenhersteller ist auch heute noch am Markt aktiv und wieder Akquisitionsziel der Banken.

Der Interviewpartner:



Peter Gresikowski verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Betreuung von Unternehmenssanierungen, die er als risikoverantwortlicher Senior-Sanierer bei der DZ Bank AG in einer Vielzahl von Krisenfällen erworben hat.

DIE VORSATZANFECHTUNG IN DER SANIERUNG

Karsten Kiesel, Rechtsanwalt bei der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun, über die Gründe für ein IDW S6-Gutachten, aktuelle Entwicklungen der insolvenzspezifischen Haftungsansprüche und die Rechtsprechung zur Vorsatzanfechtung.

Herr Kiesel, auch für 2025 wird wieder ein großer Anstieg bei den Unternehmensinsolvenzen erwartet. Wann und warum verlangen Gläubiger ein IDW S6-Gutachten?

Kiesel: Das Bestehen eines ernsthaften und erfolgversprechenden Sanierungskonzepts ist im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung für verschiedene Akteure von Bedeutung, sollte die Sanierung später doch scheitern. Insbesondere Kreditinstitute können sich bei einer Unternehmenskrise an bestimmten Maßnahmen nur beteiligen, wenn durch ein Sanie-

rungsgutachten bestätigt ist, dass die Sanierung hinreichende Aussicht auf Erfolg hat.

Welche Bedeutung hat die Insolvenzanfechtung in der Sanierung?

Kiesel: Mit der Einführung der Insolvenzordnung 1999 und der BGH-Rechtsprechung dazu in den letzten 25 Jahren ist das Anfechtungsrecht verschärft worden. Für die in den letzten drei Monaten vor Antragstellung erhaltenen Zahlungen oder eingeräumten Sicherheiten sind die Anforderungen an die

der Sanierung

Anfechtbarkeit durch eine Insolvenzverwalter eher gering. Aber auch für erheblich länger vor dem Insolvenzantrag liegende Zeiträume können Anfechtungsgefahren bestehen, die sich insbesondere in der Rückforderbarkeit von Zahlungen oder wirkungslosen Sicherheiten äußern können. Hier kann es helfen, wenn ein erfolgversprechender Sanierungsversuch nachgewiesen werden kann.

Wann liegt eine anfechtbare „vorsätzliche Gläubigerbenachteiligung“ vor?

Kiesel: Eine Bevorzugung einzelner Gläubiger kann zur Anfechtbarkeit führen, auch wenn sich der Vorgang lange vor dem Insolvenzantrag ereignet hat. Die Kenntnis einer drohenden oder eingetretenen Zahlungsunfähigkeit spielt hier regelmäßig eine bedeutende Rolle. Dabei hat die Vorsatzanfechtung für die Betroffenen erhebliche wirtschaftliche Bedeutung, weil häufig lange Zeiträume und damit hohe Summen geltend gemacht werden. Und regelmäßig gibt es neue Gerichtsentscheidungen zur Vorsatzanfechtung gemäß § 133 InsO, die wegen der unter Umständen bis zu zehnjährigen Anfechtungsfrist der zeitlich am weitesten zurückreichende Anfechtungstatbestand ist.

Wie hat sich die Vorsatzanfechtung in den letzten Jahren gewandelt?

Kiesel: Im April 2017 gab es eine Reform des Anfechtungsrechts mit dem Ziel diese zu erschweren, was allerdings in der Praxis nur geringe Auswir-

kungen hatte. Vor einigen BGH-Entscheidungen seit dem Jahr 2021 war es für Insolvenzverwalter vergleichsweise einfach, auch lange zurückliegende Zahlungen an Gläubiger anzufechten und zurückzufordern. Erkennbare Liquiditätsprobleme beim schuldnerischen Unternehmen waren häufig bereits kritisch. Mit gleich mehreren Entscheidungen seit dem Mai 2021 hat der BGH die Vorsatzanfechtung für Insolvenzverwalter komplexer und schwieriger gemacht und Anfechtungsgegnern zusätzliche Werkzeuge an die Hand gegeben, um Anfechtungen abzuwehren. So spielen die besonderen Umstände des Einzelfalles eine wichtige Rolle, und die Kenntnis von der Zahlungsunfähigkeit eines Geschäftspartners allein reicht grundsätzlich nicht mehr aus, um eine Kenntnis der Beteiligten vom Gläubigerbenachteiligungsvorsatz zu belegen.

Welche Faktoren spielen inzwischen eine größere Rolle?

Kiesel: Die Zukunftsperspektive des Insolvenzschuldners im Hinblick auf die Liquiditätssituation bei Zahlungen und der Blick des Anfechtungsgegners darauf haben an Bedeutung gewonnen. Zudem werden nachträgliche Entwicklungen eher berücksichtigt, wenn zuvor eine erkennbare Zahlungsunfähigkeit eingetreten war – etwa, ob die realistische Aussicht bestanden hat, dass die Zahlungsunfähigkeit in einem bestimmten Zeitraum wieder beseitigt werden kann. Dadurch wird die Situation für den Anfechtungsgegner insgesamt zwar besser, aber gleichzeitig auch nicht einfacher.

Der Interviewpartner:



Karsten Kiesel ist als Rechtsanwalt im Bereich des Insolvenzrechts tätig. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in den Bereichen insolvenzspezifischer Ansprüche, krisenspezifischer Haftung und Sanierungsberatung.



**T E R
M I N E**

OKTOBER – NOVEMBER 2026

Sanierungskredite

Am 8. Oktober 2026 online

Update Insolvenzanfechtungsrecht

am 12. Oktober 2026 online

Umsatzsteuer in der Insolvenz

am 13. Oktober 2026 online

Basiswissen Insolvenzrecht für

SachbearbeiterInnen

am 13. Oktober 2026 online

Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz

am 15. Oktober 2026 online

Fortgeschrittenes Insolvenzrecht für

Sachbearbeiter*innen

am 19. Oktober 2026

Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis

am 20. und 21. Oktober 2026 online

Teilungsversteigerung

am 22. Oktober 2026 online

Betriebliche Altersversorgung in der Insolvenz

am 23. Oktober 2026 online

Basiswissen Insolvenzrecht

am 12. November 2026 online

Bilanzanalyse in Sanierungs- & Insolvenzfällen

am 19. November 2026

Insolvenzanfechtung vermeiden und abwehren

am 23. November 2026 online

Immobilien in der Zwangsverwaltung und in der Insolvenz

am 25. November 2026 online

Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung

am 27. November 2026 online

Rechtsfragen in der Sanierung

am 30. und 1. Dezember 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

