Insolvenzverwalter, Sanierungsspezialisten sowie Experten aus Steuerrecht und Unternehmensberatung stellten beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung" in Düsseldorf die spannenden Seiten ihrer Tätigkeiten vor und zeigten, dass ihre Arbeit zum Erhalt von Unternehmen und Arbeitsplätzen beiträgt. FOTOS: ALOIS MÜLLER

Die Vielfalt der Insolvenz – zwischen Tragödie, Tücke und Tragikomik

Rund 20 Insolvenzverwalter und Sanierungsexperten gewährten beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung" Einblicke in außergewöhnliche Fälle – von bitterem Scheitern bis zu verblüffenden Wendungen. Ihre Berichte zeigen nicht nur wirtschaftliche Brüche, sondern auch menschliche Geschichten voller Absurdität, Flexibilität und juristischer Kreativität.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Bearbeitung von Insolvenzen ist spannend, vielfältig und oftmals lebensrettend für Unternehmen in Not. Das zeigten die Experten beim RP Forum in Düsseldorf.

Der erfahrene Sanierer Prof. Dr. Dirk Andres (Andres-Partner) hat schon viele Firmenkrisen erlebt – und naive Unternehmer. In einem Erstgespräch mit einem Pflegedienst hielten die Vertreter ihre Lage für unproblematisch – man habe nur Finanzierungsprobleme für Expansionspläne. Doch es stellte sich unter anderem heraus, dass seit neun Monaten keine Miete gezahlt wurde. Der Fall endete wie so viele: in der Insolvenz.

Etwas stimmte nicht, ahnte der versierte Restrukturierungsexperte Nikolaos Antoniadis (Antoniadis & Ure) sofort: An einem zu restrukturierenden Unternehmen war die kreditgebende Bank selbst mit 25 Prozent beteiligt, ein Vorstand der beteiligten Bank hielt selber weitere 25,1 Prozent der Anteile. Der Kredit der beteiligten Bank war offensichtlich ein Gesellschafterdarlehen – und somit nachrangig zu behandeln. Die beteiligte Bank zeigte sich dabei sehr lange uneinsichtig. Erst als ein Restukturierungsplan vorbereitet wurde, war die Bank in dieser Frage verhandlungsbereit.

Dr. Marc d'Avoine (ATN d'Avoine Teubler Neu) berichtete über die Vielfalt der Sanierungsfälle und die multiplen Anforderungen an Geschäftsleiter, Berater und Verwalter. Der Niedergang einer über 100 Jahre alten Textilfabrik im Bergischen sei sehr schwer aufzuhalten. Das Traditionsunternehmen produziert Bänder, Besätze und Flechtartikel, alles Produkte, die in europäischen Märkten eher geringen Absatz finden, allerdings im asiatischen Markt nach wie vor gefragt sind.

Ein anderer Fall betrifft eine insolvente Rechtsanwaltsgesellschaft mit mehr als 1000 laufenden Fällen, in denen die Mandanten gegenüber Gerichten nicht mehr vertreten werden konnten, weil die Rechtsanwaltskammer die Berufszulassung widerrufen hatte. Die Herausforderung war eine geordnete Mandatsfortführung, was letztlich durch Kooperation mit zwei auf Massenschadensverfahren spezialisierten Kanzleien gelang. Mehr als tausend Betroffene warteten auf Fortführung der Prozesse und optimalerweise auf Bezahlung, was der Insolvenzverwalter aber nicht zusagen konnte, schon gar nicht am Anfang des Verfahrens, so d'Avoine.

Eine ungewöhnliche Hürde erlebte Alexander C. Bielig (Deloitte Corporate Finance) bei einem geplanten Unternehmenskauf: Mit dem Investor war der Vertrag bereits ausgehandelt, doch die Gegenseite verschob ständig Termine. Schließlich stellte sich heraus, dass der Eigentümer einem Schamanen vertraute – der vom Verkauf abriet. Der Zeitpunkt sei ungünstig. Erst nach zähen Gesprächen unter Darlegung einer interessanten Sternenkonstellation änderte dieser seine Meinung.

Daniel Kreienkamp (Ergo Versicherung), Spezialist für Berufshaftpflicht, befasste sich mit einem eigenwilligen Haftungsfall: Ein Insolvenzverwalter hatte ein Unternehmen verkauft, das Geld floss zunächst auf ein Treuhandkonto. Nach dem geplatzten Kauf sollte es zurücküberwiesen werden – doch ein Hacker hatte die Kontodaten manipuliert. Zum Glück wurde das Geld bei der Zielbank eingefroren. Aber die Rücküberweisung aus dem europäischen Ausland war komplizierter als zunächst gedacht.

In einem grenzüberschreitenden Sanierungsfall lernte Dr. Helmut Balthasar (Görg Partnerschaft) die Kompromissbereitschaft deutscher Arbeitnehmer in der Krise in besonderer Weise zu schätzen. Im Gegensatz zu den Arbeitnehmervertretern der deutschen Gesellschaften lehnten die der französischen Tochtergesellschaft alle Maßnahmen strikt ab. In der Hoffnung, ähnlich wie mit deutschen Arbeitnehmervertretern einen Kompromiss zu finden, suchten er und der Geschäftsführer das persönliche Gespräch vor Ort. Dies führte aber nur zu nichts, im Gegenteil, es kam zur Drohung der Werksbesetzung. Bevor die Situation weiter eskalierte, traten beide den Rückzug an. Das Werk wurde später geschlossen.

Über die Grenzen reicht auch der Fall, den Dr. Nils Derksen (Loschelder Rechtsanwälte) schilderte. Zwei Geschäftsführer eines insolventen Unternehmens sollten haftbar gemacht werden, doch einer – zwischenzeitlich nach Südamerika ausgewandert – berief sich auf ein spanisches Entschuldungsverfahren. Schon die Zustellung der Post war ein Problem und der Ausgang des Verfahrens völlig offen.

Fortsetzung auf der nächsten Seite

ANZEIGENSONDERVERÖFFENTLICHUNG

Die Vielfalt der Insolvenz

Im Jahre 2025 musste in Deutschland alle 20 Minuten ein Unternehmen in Deutschland Insolvenz anmelden. So verkünden es gerade die Agenturen. Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung: eine der wenigen Branchen mit Wachstum. Grund genug, dass sich erneut eine Gruppe handverlesener Experten im RP Forum „Insolvenz und Sanierung“ zusammenfand und ihre Erfahrungen austauschte – in diesem Jahr unter dem Motto: Die Vielfalt der Insolvenz.

Keine Branche bleibt verschont. Großunternehmen und Handwerker, Beteiligte aus Öffentlicher Hand, Arbeitnehmerschaft, Industrie, Finanzmarkt, Lieferanten, Dienstleister, Kunden aus In- und Ausland, Großabnehmer und private Konsumenten: Niemand bleibt unberührt. Statistiken zeigen immer nur ein Gesamtbild, ohne den Einzelfall abbilden zu können. Zudem wird nur die Gesamthöhe von Forderungsausfällen und gefährdeten Arbeitsplätzen gemeldet. Ganz selten hört man nach erfolgreicher Sanierung, wie viele Betriebe und Arbeitsplätze gerettet wurden.

Grund genug, dass sich die Teilnehmer des Forums mit den vielfältigen Facetten von Insolvenzen und Sanierungen beschäftigten. Dabei kamen die großen Fälle ebenso zur Sprache wie die kleinen Erfolge in unternehmerischer Hinsicht oder das zufriedenstellende Gefühl, Menschen in extremer Situation geholfen zu haben.

Und wieder einmal zeigte sich, dass Aufgeben keine Alternative ist und dass die kreative Suche nach innovativen Lösungsansätzen und ein stoisches Durchhaltevermögen vielfach belohnt wird. Zum Nutzen der Beteiligten und als Ansporn für die nächsten Fälle, die es zweifellos zuhauf geben wird.

Dabei steht im Vordergrund:

- Erfahrung gepaart mit Zuversicht, ehrlicher Umgang mit den in Insolvenz und Sanierung am meisten Betroffenen, nämlich den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen.
- Sorgfalt und Entscheidungsfreude, alles in Frage stellen und auf bewährte Abläufe setzen.
- Den besten Ausgleich der Interessen der verschiedenen Beteiligten zu eruieren und dann umzusetzen.

Allen Teilnehmern des Forums merkte man die Freude an, einen der interessantesten Berufe ausüben zu dürfen. Sich immer wieder in neue Branchen einarbeiten und eindenken zu dürfen. Immer neues Recht – auf europäischer und nationaler Ebene oder durch die Rechtsprechung – anwenden zu dürfen und schließlich immer wieder sehr beeindruckende Menschen kennen lernen zu dürfen.

Niemand weiß, wie ein „neuer Fall“ ausgehen wird. Aber viele kleine und große Erfolge in der Vergangenheit lassen in jedem verantwortungsbewussten und professionellen Sanierer den unbedingten Willen brennen, ganzen Einsatz zu zeigen.

Das RP Forum Insolvenz und Sanierung ist eine einzigartige Plattform zum Austausch über die Vielfalt der Insolvenz.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

Pia Kemper, Beraterin und Initiatorin für Dialogformate,
und Horst Piepenburg, Rechtsanwalt

Zwischen Tragödie, Tücke und Tragikomik

Fortsetzung von Seite 1

Alltagsbeispiele stießen beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung“ auf große Resonanz. Es ging um skurrile, aber auch um sehr ernste Fälle. FOTOS (2): ALOIS MÜLLER

In den Diskussionen standen Lösungen und Lehren aus der Praxis im Mittelpunkt.

Die Insolvenz einer Privatschule machte Georg F. Kreplin (Kreplin Kuhlmann Nasser Rechtsanwälte) auch persönlich betroffen: Der Fall spitzte sich im September zu, kurz nach Schuljahresbeginn – die Eltern von 900 Schülern fürchteten, dass die Schule das gerade begonnene Schuljahr nicht zu Ende führen könnte, und machten ihrem Ärger beim Infoabend laut Luft. Erst nach intensiven Gesprächen gelang die Rettung: Die Eltern erklärten sich bereit, vorübergehend zusätzliches Schulgeld zu zahlen.

Einen heiklen Fall erhielt Nada Nasser (Kreplin Kuhlmann Nasser Rechtsanwälte) ziemlich zu Beginn ihrer Laufbahn als Insolvenzverwalterin mit der Frage eines Insolvenzrichters: „Können Sie Keramik, Chemie und 850 Arbeitsnehmer?“ Sie war plötzlich Insolvenzverwalterin einer Unternehmensgruppe mit einer Vielzahl von in- und ausländischen Tochtergesellschaften, doch der Geschäftsführer war verschwunden. Er hatte vor dem Insolvenzantrag das gesamte Managementteam ausgetauscht und elementare Unterlagen beiseite geschafft, um Vermögensverschiebungen insbesondere ins Ausland zu verschleiern. In letzter Minute und nach einer intensiven Phase der Stabilisierung und Strukturierung des operativen Geschäftsbetriebs gelang es, Ordnung ins Chaos zu bringen und erst die deutschen Gesellschaften, dann die ausländischen Töchter erfolgreich zu sanieren.

„Kein Fall ist aussichtslos“, sagt Karsten Zabel von der RST Hansa GmbH, Essen. Beispiel aus Brandenburg: Ein Hersteller einmotoriger Ausbildungsflugzeuge hatte Aufträge und Mitarbeiter verloren, doch die Gründer blieben von ihrem Konzept überzeugt. Mit Massedarlehen gelang die Neufinanzierung. Dann die Tragödie: ein Absturz mit Todesopfern. Das Vertrauen in die Flugsicherheit war weg. Viele wollten aufgeben. Mit Durchhaltewillen fast gegen alle Vernunft konnte sich das Unternehmen nach drei harten Monaten abermals stabilisieren. Ursache für den Absturz war kein technisches Problem, sondern ein Fehler des Fluglehrers.

Eine Bank beauftragte Josef Schultheis (Reviresco Management), den Geschäftsbericht eines US-Kakaohändlers und -produzenten auf Unregelmäßigkeiten zu prüfen. Das Unternehmen hatte auch einen Betrieb in Brandenburg übernommen. Der Umsatz war von 50 Millionen auf über eine Milliarde Euro geklettert – doch der schillernde Geschäftsführer hatte bei Future-Verträgen den Überblick verloren, viele nur mündlich vereinbart. Die Bank hatte nichts davon erfahren, aber bei der Beauftragung von Schultheis den richtigen Riecher. Die Insolvenz war letztlich unvermeidlich. Der Geschäftsführer wurde in den USA verurteilt.

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Chaotische Geschäftsunterlagen, untergetauchte Manager und aggressive Arbeitnehmervertreter – Insolvenzverwalter und Sanierer haben schon einiges erlebt. FOTO: ALOIS MÜLLER

Zwischen Tragödie, Tücke und Tragikomik

Fortsetzung von Seite 2

Als damaliger Insolvenzrichter besichtigte Dr. Daniel Brzoza (Justizministerium NRW) vor der ersten vorläufigen Gläubigerausschusssitzung einen Insolvenzbetrieb. Zufällig sah er, wie ein Lkw am Tor abgewiesen wurde. Geschäftsführer und vorläufiger Sachwalter klärten: Ein Leasing-Gabelstapler sollte abgeholt werden, den das Unternehmen gerade erst erhalten hatte. Brzoza entschied vor Ort durch Beschluss: Der Stapler bleibt – er war essenziell für die laufende Arbeit.

Ein Produktionsunternehmen versuchte die Restrukturierung in Eigenverwaltung – eine heikle Angelegenheit für Hannah-Laura Schütte (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft). Denn konkurrierende Unternehmen wollten wichtige Mitarbeiter abwerben. Problem: Geleistete Überstunden fallen eigentlich in die Insolvenzmasse. Die Sanierungsexpertin erreichte bei Gericht einen Ermächtigungsbeschluss, die Überstunden als Masseforderung für die Mitarbeiter zu sichern.

Hilft KI bei verzwickten juristischen und steuerlichen Fragen? Steuerberater Hendryk Lohmeier (MLM Mansouri Lohmeier Missaghian) erlebte eine Überraschung und weiß seither, wie gefährlich sogenannte „Halluzinationen“ der KI sind: Ein Mandant betrieb neben seiner Autovermietung auch eine Waschanlage auf einem separaten Grundstück. Ist das Autowaschen eine Nebentätigkeit, die eine nicht erwünschte Betriebsaufspaltung begründet? Die KI nannte zunächst ein bejahendes Urteil des Bundesfinanzhofs und führte detailliert Leitsatz und Randziffern des Urteils an. Der erfahrene Experte zweifelte, fragte nochmals nach – und die KI räumte schließlich ein: „Ok, du hast Recht, das Urteil existiert gar nicht.“

Großverfahren mit diskreter Rettung

In einem der spektakulärsten Insolvenzverfahren Deutschlands spielte Rechtsanwalt Horst Piepenburg eine zentrale Rolle, dieses Mal nicht als Verwalter, sondern als Vorstandsvorsitzender.

Vor der Insolvenz der Babcock Borsig AG waren Anteile an der strategisch wichtigen HDW-Werft in Kiel an einen internationalen Investor verkauft worden – doch die Transaktion musste insolvenzrechtlich überprüft werden. Piepenburg führte diskrete Gespräche mit allen Beteiligten, darunter auch mit seinem Vorgänger, Wettbewerbern und dem Investor. Besonders brisant: HDW entwickelte damals ein sogenanntes Tarnkappen-U-Boot.

Um die fragliche Veräußerung der HDW-Anteile zu sichern, zog Piepenburg die Politik hinzu. Er wollte sichergehen, dass seine Strategie nicht durch politische Hürden gestört würde. In einem vertraulichen Vieraugengespräch mit Bundeskanzler Gerhard Schröder in Düsseldorf erhielt er die entscheidende Zustimmung – Schröder hatte sich als aufmerksamer Zuhörer und kompetenter Entscheider erwiesen. Doch die Transaktion stand weiterhin auf der Kippe: Eine Forderung nach Rückabwicklung der Anteilsübertragung drohte. Erst als der Finanzinvestor im Nachgang einen hohen zweistelligen Millionenbetrag ‚drauflegte‘, war die Übernahme endgültig gesichert. HDW blieb so auch nach der Insolvenz der Babcock Borsig AG erhalten – und wurde erst Jahre später neu übernommen. Den „neuen“ Deal konnte Piepenburg in einer routinemäßig anberaumten Aufsichtsratssitzung unter der Leitung des vormaligen WestLB-Chefs Friedel Neuber am 11. September 2002 verkünden, dem 1. Jahrestag von September Eleven – für Piepenburg deshalb in bleibender Erinnerung.

Akten allein reichen nicht – entscheidend sind geschickte Verhandlungen. FOTO: GETTYIMAGES/CRISPY PHOTO

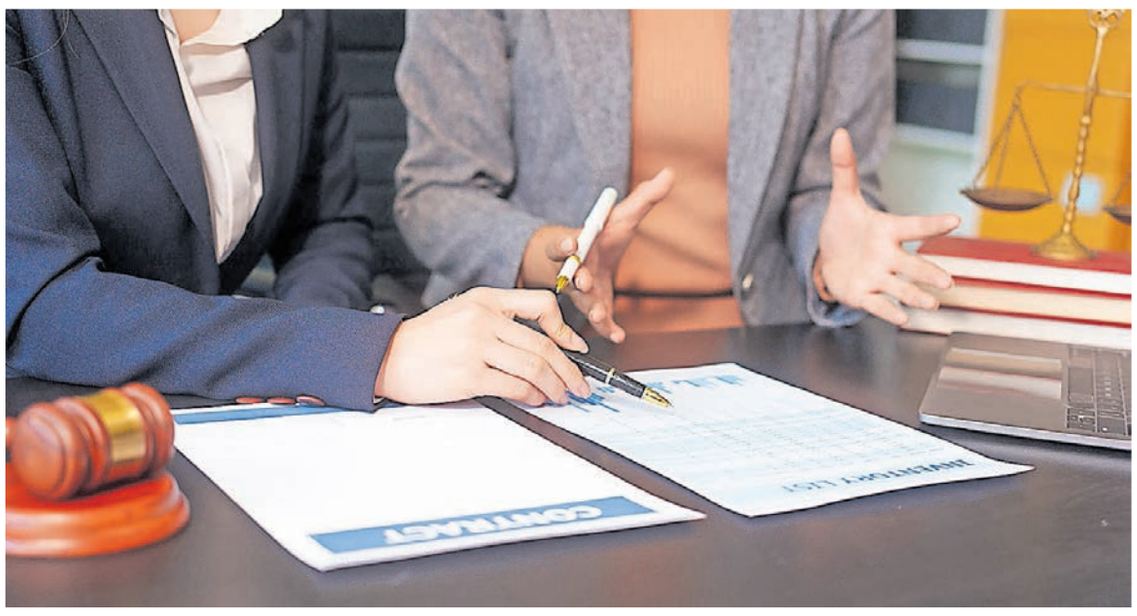
Doch das war nicht die einzige politische Herausforderung: Für 52 weltweit im Bau befindliche Kraftwerke benötigte Babcock dringend eine Bundesbürgschaft in dreistelliger Millionenhöhe. Während des Bundestagswahlkampfs 2002 sicherte sich Piepenburg bei Lothar Späth, der für die CDU im Falle eines Wahlsieges als Wirtschaftsminister vorgesehen war, und später bei Schröder persönlich die Zusage ab. Nach der Wahl wurde die Bürgschaft im Kanzleramt besiegelt – inklusive einer Zigarre mit dem wiedergewählten Kanzler Schröder.

Horst Piepenburg FOTO: ALOIS MÜLLER

Ein drittes Hindernis war die EU-Genehmigung dieser Bundesbürgschaft. Da das Verfahren in Brüssel stockte, übersetzte das Babcock-Team die Unterlagen selbst ins Englische und klärte die EU-Beamten in einem Vor-Ort-Termin auf: Finanzvorstand Dr. Helmut Balthasar erläuterte mithilfe des bei jedem Bankauszubildenden bekannten Lehrbuchs Grill-Perczynski den Unterschied zwischen Bundesbürgschaft und Vertragsbürgschaften und dass es sich auch bei Avalen um Kredite handeln kann. Die EU stimmte schließlich zu, die Bürgschaft wurde nie in Anspruch genommen – und alle 52 Kraftwerke wurden fertiggestellt. **jgr**

Frühzeitig Expertenrat einholen

Die Kanzlei AndresPartner begleitet krisengefährdete Unternehmen bei ihrer Restrukturierung und Sanierung in Eigen- sowie Fremdverwaltung – als Berater, Restrukturierungsbevollmächtige, Sachwalter und Insolvenzverwalter. Bei allen Einsätzen gilt: Je früher die Experten einbezogen werden, desto größer ist die Aussicht auf Erfolg.



Wenn Unternehmen in schwierigen Phasen den Rat von Sanierungsexperten hinzuziehen, haben sie gute Chancen, wieder auf die Beine zu kommen. FOTO: GETTYIMAGES/NANSAN HOUN

FOTO: ALOIS MÜLLER

„KOMMEN SIE FRÜHZEITIG ZU UNS UND STIMMEN DIE RAHMENBEDINGUNGEN, LASSEN SICH IN ALLER REGEL GUTE SANIERUNGSERFOLGE ERZIELEN.“

Prof. Dr. Dirk Andres
Partner der Kanzlei
AndresPartner mbB

VON GIAN HESSAMI

Insolvenz ist kein erquickliches Thema – vor allem, wenn es die eigene Firma betrifft. „Keiner will sich so richtig damit auseinandersetzen. In anderen Ländern wie den USA und Großbritannien geht man offener und transparenter damit um als in Deutschland“, berichtet Sanierungsexperte Prof. Dr. Dirk Andres. Er muss es wissen. Andres ist Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Partner der überregionalen Kanzlei AndresPartner, die ihren Hauptsitz in Düsseldorf hat. Die Kanzlei, in der heute rund 100 Mitarbeitende an 20 Standorten tätig sind, gibt es bereits seit 50 Jahren. Andres selbst ist in diesem Jahr seit 26 Jahren dabei.

Immer wieder stellt der Düsseldorfer Restrukturierer fest, dass mittelständische Unternehmen erst dann fachliche Expertise ins Haus holen, wenn es lichterloh brennt und die Firmen sich schon länger in finanziellen Schwierigkeiten befinden. „Viele verbinden mit einem Insolvenzantrag ausschließlich Negatives.“ Ein Grund dafür sei die Angst der Chefs, nicht mehr Herr im eigenen Haus sein zu können. „Oft ist den Verantwortlichen nicht klar, dass es durchaus insolvenzrechtliche Lösungen gibt, bei denen sie selbst aktiv mitwirken können und sollen“, erklärt Andres.

Mit der Eigenverwaltung besteht die Möglichkeit, sich unter Aufsicht eines gerichtlich bestellten Sachverwalters in Eigenregie zu sanieren. Ein Weg, den bereits eine Vielzahl von Unternehmen erfolgreich gegangen ist – auch mit Unterstützung von Andres und seinen Partnern – darunter unter anderem die Reinigungsgruppe Clemens Kleine aus Düsseldorf, der AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe aus Bielefeld, der Federnspezialist Johann Vitz aus Velbert sowie das Drahtwerk Friedrich Lötters im sauerländischen Hemer. Bei allen konnten im Rahmen der Eigenverwaltung Standorte, Geschäftsbetrieb und Arbeitsplätze gesichert werden. Und bei allen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie sich rechtzeitig in die Hände von AndresPartner begeben haben. „Kommen sie frühzeitig zu uns und stimmen die Rahmenbedingungen, lassen sich in aller Regel gute Sanierungserfolge erzielen“, so Andres.

Die Sanierungsberatung folgt typischerweise auf einen sogenannten Quick-Check. In dieser wirtschaftlichen Kurzanalyse bespricht die Kanzlei mit ihrem Mandanten, ob das Unternehmen außergerichtlich oder über ein Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren saniert werden kann. „Wir wägen Vor- und Nachteile ab, geben Handlungsempfehlungen und berücksichtigen bestehende Ansätze für eine Sanierung“, beschreibt Andres die Vorgehensweise. Im Rahmen des Quick-Checks zeigen die Sanierungsexperten auch auf, welche positiven Effekte die Durchführung eines gerichtlichen Verfahrens bietet. Wesentliche Aspekte sind dabei die Themen Insolvenzgeld, Steuerersparnis, Vertragsauflösungen oder Personalkostensenkung.

„Wir unterstützen die Firmen im gesamten Prozess. Wenn wir unseren Auftrag erfüllt haben, steht das Unternehmen wieder auf eigenen Füßen“, so der Fachanwalt. Große Stärke von AndresPartner ist dabei, dass die Experten die in finanzielle Schieflage geratenen Unternehmen nicht nur juristisch begleiten, sondern auch betriebswirtschaftlich im operativen Geschäft.

Internet: www.andrespartner.de

Kauf aus Insolvenz: nicht nur Chancen

Aus der Insolvenz heraus sind Unternehmen meist günstig zu erwerben. Solch ein Kauf bietet Chancen. Der Käufer sollte sich aber über die Risiken bewusst sein.

Der Unternehmenskauf im Rahmen einer Distressed M&A-Transaktion birgt Risiken – aber auch Chancen. FOTO: GETTYIMAGES-ROBERT DALY

VON ANJA KÜHNER

Keine Unternehmensinsolvenz ist wie die andere. Für alle gleich ist jedoch das Ziel, den strauchelnden Betrieb zu sanieren und vor der Zerschlagung zu bewahren. Die Übernahme durch einen Erwerber ist aus Sicht der Gläubiger in aller Regel die beste Lösung. Dabei muss der Kaufinteressent genau hinschauen und häufig kurzfristig eine Übernahme prüfen und umsetzen.

Bei familiengeführten Unternehmen liege der Grund für die wirtschaftliche Schieflage gar nicht selten in einer Nachfolgeproblematik. „Wird der Chef älter und es ist kein Nachfolger in Sicht, dann verlieren Kunden das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens, halten sich mit Bestellungen zurück und suchen gezielt nach alternativen Geschäftspartnern“, weiß Dr. Nils Derksen, Partner der Full-Service-Wirtschaftskanzlei Loschelder. „Manches Unternehmen in Insolvenz wurde altersbedingt heruntergewirtschaftet oder hat die Anpassung an sich wandelnde Märkte verschlafen.“

Wird ein Sanierungsfall im Rahmen einer sogenannten Distressed M&A-Transaktion erworben, so ist der Kaufpreis in der Regel recht günstig. Das kommt vor allem für strategische Erwerber infrage, wie etwa Wettbewerber. Hinzu kommen Finanzinvestoren, beispielsweise auf Krisen spezialisierte Fonds oder Family Offices.

Doch selbst angesichts vergleichsweise günstiger Bewertungen fällt es Insolvenzverwaltern und Sanierern derzeit zunehmend schwerer als noch vor einem Jahr, Käufer zu finden. Laut dem gelernten Bankkaufmann und Rechtsanwalt Derksen hielten sich insbesondere internationale Investoren derzeit vor allem bei Großinsolvenzen mit Akquisitionen zurück. Als Grund sieht er nicht nur die derzeitige global unsichere Wirtschaftslage aufgrund von politischen Krisen und kriegerischen Handlungen. Vor allem sei die technologisch getriebene Entwicklung ganzer Branchen ein Hindernis: „Viele Geschäftsbereiche sind für potenzielle Übernehmer nicht mehr interessant.“ Auf internationaler Ebene sei das Vertrauen in den Wirtschaftsstandort Deutschland deutlich erschüttert.

Zudem sei die Finanzierung einer Übernahme für das Käuferunternehmen herausfordernder geworden. Banken schauten noch genauer hin als in den vergangenen Jahren. Denn noch mehr Ausfälle können auch sie in ihren Bilanzen nicht wegstecken. Ein Indikator ist die von der KfW ermittelte Kredithürde, die im vierten Quartal 2025 einen neuen Höchststand erreichte: Mehr als jedes dritte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) berichtete von Einschränkungen bei der Kreditaufnahme.

Einen weiteren Grund für die Zurückhaltung auf Käuferseite sieht Derksen darin, dass die wirtschaftliche und rechtliche Komplexität zunehmend steige – auch bei kleineren und mittelgroßen Transaktionen. Es geht dabei beispielsweise um für den Geschäftsbetrieb erforderliche Genehmigungen. Hier sei häufig eine frühzeitige Analyse und gegebenenfalls Kontaktaufnahme mit den zuständigen Behörden erforderlich, um eine nahtlose Fortführung des Geschäftsbetriebes zu ermöglichen. Auch nehmen die Fragestellungen im IT-Bereich zu – etwa in Bezug auf eingesetzte Software.

VON ALOIS MÜLLER

„MANCHES UNTERNEHMEN IN INSOLVENZ WURDE ALTERSBEDINGT HERUNTERGEWIRTSCHAFTET ODER HAT DIE ANPASSUNG AN SICH WANDELNDE MÄRKTE VERSCHLAFEN.“

Dr. Nils Derksen
Partner der Wirtschaftskanzlei Loschelder

Wettbewerber zu übernehmen oder sein Unternehmen mit fehlendem Know-how zu ergänzen, ist ein wichtiger Grund für eine Übernahme. Doch wenn die Risiken falsch eingeschätzt oder die Planungen zu optimistisch angesetzt wurden, mündet die Akquisition nicht selten in einer erneuten Insolvenz. „Es kommt immer häufiger vor, dass zum Teil schon innerhalb des ersten halben Jahres nach der Übernahme ein weiteres Insolvenzverfahren folgt“, weiß Derksen. Gleichwohl gebe es weiterhin zahlreiche Beispiele erfolgreicher Übernahmen aus der Insolvenz – was für Investoren bei sorgfältiger und professioneller Prüfung auch zukünftig Chancen biete.

Internet: www.loschelder.de

Komplexe Steuerpflichten in der Insolvenz

Die Düsseldorfer Kanzlei MLM Mansouri Lohmeier Missaghian bietet insolvenzsteuerrechtliche Beratung für Insolvenzverwalter an, um steuerliche Risiken in Verfahren zu minimieren.

VON PATRICK PETERS

Insolvenzverwalter betonen immer wieder, dass eine Insolvenz nicht automatisch das Ende eines Unternehmens darstellt. Das gilt auch aus steuerlicher Sicht: Alle steuerlichen Pflichten eines Unternehmens bestehen fort, auch wenn sich das Unternehmen im Insolvenzverfahren befindet. Insbesondere nach einem gestellten Insolvenzantrag ist eine präzise steuerliche Beratung von entscheidender Bedeutung, um allen steuerlichen Verpflichtungen gerecht zu werden. Das Insolvenzsteuerrecht steht also an der Schnittstelle zwischen Steuerrecht und Insolvenzrecht und gewinnt zunehmend an Bedeutung in Insolvenzverfahren.

Hendryk Lohmeier, Steuerberater, Fachberater für Restrukturierung und Unternehmensplanung und Partner der Düsseldorfer Kanzlei MLM Mansouri Lohmeier Missaghian, erklärt den Hintergrund: „Die Anforderungen an insolvenzsteuerrechtliche Themen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht und werden auch weiterhin immer spezieller und komplexer. Das ist auch für Insolvenzverwalter wichtig, weshalb wir seit vielen Jahren Insolvenzverwalter-Kanzleien dabei unterstützen, steuerliche Risiken zu minimieren und steuerrechtliche Fallstricke zu umgehen.“

Routine in der Kommunikation mit der Finanzverwaltung

Insolvenzverfahren erzeugten regelmäßig Situationen, in denen dieselbe wirtschaftliche Realität steuerlich zweigeteilt behandelt werden müssten: vor Verfahrenseröffnung versus nach Eröffnung, Schuldnerbereich versus Massebereich, Fortführung versus Verwertung. Der Insolvenzverwalter könne diese steuerrechtlichen Szenarien häufig nicht allein abbilden. Spezialisierte insolvenzsteuerrechtliche Berater wie MLM bringen dabei neben der fachlichen Expertise zudem Routine in der Kommunikation mit der Finanzverwaltung mit. Sie wissen, welche Unterlagen, Abgrenzungsrechnungen und Begründungen typischerweise verlangt werden, wie Fristen und Festsetzungsmodalitäten in der Insolvenz funktionieren und wo die Streitlinien verlaufen. Das reduziere laut Hendryk Lohmeier Reibungsverluste und senke das Risiko, dass das Verfahren durch steuerliche Nebenkriegsschauplätze blockiert werde.

FOTO: ALOIS MÜLLER

„DIE ANFORDERUNGEN AN INSOLVENZSTEUERRECHTLICHE THEMEN HABEN SICH IN DEN VERGANGENEN JAHREN DEUTLICH ERHÖHT.“

Hendryk Lohmeier
Partner der Kanzlei MLM Mansouri Lohmeier Missaghian

Erfahrung aus mehr als 1000 Insolvenzverfahren

In der insolvenzbezogenen Steuer- und Rechnungslegungspraxis umfasst die Arbeit der Kanzlei typischerweise die laufende Vertretung gegenüber Finanzbehörden, weil Steueranmeldungen, Nachfragen, Festsetzungen und Abgrenzungen zwischen vorinsolvenzlichen und insolvenzbedingten Sachverhalten eng mit der Verfahrensführung verzahnt sind. Parallel wird die handelsrechtliche Rechnungslegung erstellt, also Jahres- und Zwischenabschlüsse nach den einschlägigen HGB-Regeln, während insolvenzrechtliche Besonderheiten eine zusätzliche, verfahrensbezogene Rechnungslegung erfordern, etwa zur Darstellung von Masse, Forderungen

Ordnerweise Regeln: In der Insolvenz wird Steuerrecht besonders anspruchsvoll. FOTO: GETTYIMAGES/ANDREI_R

und Verfahrenswirkungen. Dazu gehört regelmäßig auch die Unterstützung im Debitoren-Management, weil offene Forderungen zu sichern, zu realisieren und korrekt zu dokumentieren sind und diese Prozesse wiederum steuerliche Folgen auslösen, insbesondere in der Umsatzsteuer.

Sanierungsmaßnahmen werden steuerlich begleitet, damit Restrukturierungsschritte, Vergleiche oder Anpassungen in der Finanzierung nicht zu vermeidbaren Steuerbelastungen führen oder an formalen Anforderungen scheitern. Schließlich sind bei Betriebsveräußerungen oder -übertragungen im Insolvenzverfahren die steuerlichen Fragen zu klären, die sich aus Asset Deals oder übertragender Sanierung ergeben, insbesondere zur umsatzsteuerlichen Behandlung, zu Verlustvorträgen, zu stillen Reserven und zur korrekten Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen im Übergang.

MLM setzt auf effiziente KI-Systeme bei Vorgängen wie der Buchhaltung und dem Rechnungs-Workflow in Insolvenzverfahren. „Damit verschlanken wir Prozesse spürbar, wovon auch die Insolvenzverwalter direkt bei ihren internen Abläufen profitieren“, sagt Hendryk Lohmeier, der selbst bereits in mehr als 1000 Verfahren tätig war und kontinuierlichen Bedarf für diese spezialisierte Beratung bei Insolvenzverwaltern sieht, den MLM Mansouri Lohmeier Missaghian auch erfüllen kann. Von den rund 45 Mitarbeitenden am Standort Düsseldorf ist ein großer Teil im Insolvenzsteuerrecht tätig. Dazu gehört auch Ute Logen, Steuerberaterin und Fachberaterin für Sanierung und Insolvenzverwaltung, die rund 25 Jahre Erfahrung in der insolvenzsteuerrechtlichen Beratung besitzt und mit Hendryk Lohmeier bereits in einer anderen Kanzlei zusammengearbeitet hat.

Internet: www.mlm-partner.de

Vorbereitet sein – ohne integrierte Unternehmensplanung geht es nicht

Karsten Zabel von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft RST Hansa GmbH spielt mit seinen Mandanten Szenarien durch, um Unternehmen bestmöglich durch Krisen zu navigieren.

Genau hinschauen – das ist die Voraussetzung für eine vorausschauende, integrierte Unternehmensplanung. FOTO: GETTYIMAGES/THANAKORN LAPPATTARANAN

VON GIAN HESSAMI

Eigentlich liegt es nahe, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen nicht großartig über finanzielle Krisenszenarien nachdenken müssen. Wer es dennoch macht, hat einen immensen Vorteil: Gerät das Unternehmen tatsächlich einmal in die Bredouille, liegen im besten Fall die Lösungen bereits in der Schublade. Vorausdenkende Unternehmer und Unternehmerinnen sollten immer eine Strategie haben – in guten und in schlechten Zeiten.

Karsten Zabel beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit integrierten Unternehmensplanungen bei Unternehmen – und das mit Erfolg. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft RST Hansa GmbH in Essen. Als Wirtschaftsprüfer prüft er mit seinem Team nicht nur die Jahresabschlüsse der Unternehmen, sondern er beschäftigt sich dabei auch regelmäßig mit der Frage der Fortführung von Unternehmen. „Als Geschäftsführer sollte man immer drei, vier Schritte vorausdenken. Wer etwa in eine finanzielle Schieflage gerät, sollte immer überlegen, was die Banken oder die Gläubiger fordern – bevor man mit ihnen verhandelt“, erläutert Zabel.

Seine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat ein Tool zur Erstellung von integrierten Unternehmensplanungen entwickelt, das verschiedene Planungs-Szenarien simulieren kann. Zum Beispiel: Was passiert, wenn die Umsätze steigen oder sinken? Welche Wirkung hat es, wenn die Mieten oder die Löhne der Beschäftigten steigen? Welche Rolle spielen in einem Sanierungsverfahren Beteiligte wie Gewerkschaften oder Betriebsräte? Das Tool ermöglicht die Früherkennung von Erfolgs- und Liquiditätskrisen. Im Falle eines Insolvenz- oder Eigenverwaltungsverfahrens lassen sich die wirtschaftlichen Folgen der Regelungen eines Insolvenzplans für die Gläubiger durchspielen. „Die Simulationen bieten häufig eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für Gesellschafter, Geschäftsführer, Juristen und Gläubiger“, sagt Zabel.

FOTO: CHRISTIAN NIELINGER

„IN MEINEM BERUF IST ES WICHTIG, BEIDE PERSPEKTIVEN ZU INTEGRIEREN: DIE DER JURISTEN UND DIE DER WIRTSCHAFTSPRÜFER.“

Karsten Zabel
Geschäftsführer der RST Hansa GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Der 57-Jährige berichtet, dass vor einiger Zeit der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus der Werbebranche zu ihm kam, um ihn um Rat zu fragen. Die Umsätze der Firma schwankten sehr stark, was die Planung erheblich erschwerte. Dies ging so weit, dass der Geschäftsführer mit Zabel besprach, ob dies ein Anlass sei, einen Insolvenzantrag zu stellen. „Wir haben dann eine integrierte Unternehmensplanung für das Unternehmen für einen Zeitraum von zwei Jahren erstellt und verschiedene Alternativen simuliert“, erzählt Karsten Zabel. Kurze Zeit später stabilisierte sich die Auftragslage, sodass das Krisenmanagement nicht mehr benötigt wurde. Dennoch hat sich der Geschäftsführer wieder bei ihm gemeldet. Seitdem korrespondieren Zabel und sein Mandant regelmäßig, um über Strategien zu sprechen – für den Fall eines Falles.

Aber auch Vorstände und Geschäftsführer von Konzernen nehmen regelmäßig Kontakt mit Zabel auf. Zum Beispiel, um Szenarien für Teilbetriebs-Schließungen oder Insolvenzverfahren für Tochtergesellschaften zu simulieren und ein Konzept zur nachhaltigen Sanierung des Konzerns zu erreichen. Das Prinzip der Vorgehensweise ist im Grunde immer ähnlich: Heute überlegen, was eventuell morgen passieren wird. „Wenn es bei einem Unternehmen Hinweise auf Krisen gibt, kommt es bei den Banken gut an, wenn wir mit Hilfe einer plausiblen, integrierten Unternehmensplanung verschiedene Szenarien vorstellen“, berichtet Zabel.

Kein Zweifel, der Mann ist Stratege durch und durch. Er arbeitet seit über 25 Jahren mit Juristen zusammen. Unter anderem war er vor seiner Zeit bei der RST Hansa GmbH fünf Jahre Partner bei einer renommierten Insolvenzverwalterkanzlei in Köln und davor acht Jahre für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte tätig. „In meinem Beruf ist es wichtig, beide Perspektiven zu integrieren: die der Juristen und die der Wirtschaftsprüfer. Bei einer Insolvenz ist Inselwissen oft nicht hilfreich. Juristische und betriebswirtschaftliche Expertise sollten immer Hand in Hand gehen“, resümiert Karsten Zabel.

Internet: www.rst-beratung.de

Insolvenzverwaltung als Chance: Zwei Wege zur erfolgreichen Unternehmenssanierung als strategischer Neustart

Ob klassisch alleinverantwortlich im Regelinsolvenzverfahren oder als Sachwalter im Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung: Insolvenzverwalter schaffen die Grundlage für Stabilisierung, Neuordnung und nachhaltige Fortführung von Unternehmen.

VON PATRICK PETERS

Die Insolvenz eines Unternehmens gilt vielen als der Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt. Aber das Gegenteil ist der Fall, denn tatsächlich zielt ein Insolvenzverfahren darauf ab, den Geschäftsbetrieb zu sichern, Verbindlichkeiten zu ordnen und eine Fortführung zu ermöglichen, sofern das Geschäftsmodell grundsätzlich tragfähig erscheint. Das deutsche Insolvenzrecht bietet dafür unterschiedliche Instrumente, die sich in Verantwortung und Steuerung unterscheiden: die Eigenverwaltung unter Sachwalteraufsicht und das Regelinsolvenzverfahren mit einem Insolvenzverwalter. „In beiden Fällen nimmt der Verwalter eine maßgebliche Position ein, auch wenn sich die Aufgaben je nach Art des Verfahrens unterscheiden. Beide Funktionen folgen demselben Leitgedanken: Unternehmen zu stabilisieren und – wo immer es strukturell in der heutigen Krisenzeit möglich ist – neue Perspektiven zu öffnen und dauerhaft fortzuführen“, beschreibt Georg F. Kreplin, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter sowie Partner der überregional tätigen Restrukturierungs- und Insolvenzverwaltungskanzlei Kreplin Kuhlmann Nasser (KKN). Die Wahl des passenden Verfahrens hänge von der jeweiligen Unternehmensstruktur ab. Entscheidend seien eine frühzeitige Analyse der wirtschaftlichen Situation und der Mut, rechtzeitig professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen, so Kreplin.

Eigenverwaltung: Sanierung in eigener Verantwortung – unterstützend begleitet und überwacht

Die Eigenverwaltung kommt vor allem für Unternehmen in Betracht, die frühzeitig handeln und die Sanierung aktiv steuern wollen. Die Geschäftsleitung bleibt im Amt und führt das operative Geschäft fort, in der Regel unterstützt durch einen auf Sanierung und Restrukturierung spezialisierten Berater. Gleichzeitig überwacht ein gerichtlich eingesetzter (vorläufiger) Sachwalter die wirtschaftliche Lage, prüft die Entscheidungen der Geschäftsführung im Hinblick auf die Gläubigerinteressen und begleitet die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen. In der Praxis kann das Verfahren einen gesetzlich abgesicherten Rahmen schaffen, um das Unternehmen im laufenden Betrieb neu zu ordnen. Dazu zählen die Überprüfung von Dauerschuldverhältnissen, die Anpassung von Kosten und Kapazitäten, die Stabilisierung der Liquidität sowie die Vorbereitung einer tragfähigen Fortführungs- oder Investorenlösung. „Elementar ist eine konstruktive Zusammenarbeit, denn die Eigenverwaltung trägt nur dann, wenn Zahlen, Planungen und Entscheidungswege transparent und realistisch sind und das Vertrauen der Beteiligten erhalten bleibt. Der Sachwalter ist dabei keineswegs Gegenspieler der Geschäftsführung, sondern ein unabhängiger Begleiter des Sanierungsprozesses und Stabilitätsfaktor, um einen ordnungsgemäßen Verlauf des Verfahrens sicherzustellen“, sagt Nada Nasser, Rechtsanwältin, Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Partnerin bei Kreplin Kuhlmann Nasser. Die Kanzlei hat in der Vergangenheit bereits zahlreiche Eigenverwaltungsverfahren erfolgreich begleitet, immer mit dem Ziel, den Rechtsträger zu sanieren, damit dieser künftig wieder am Wettbewerb teilnehmen kann.

Nada Nasser und Georg F. Kreplin, beide Partner in der Kanzlei Kreplin Kuhlmann Nasser Rechtsanwälte PartG mbB FOTO: KKN

Hohe Bedeutung passgenauer Lösungen

Das Regelinsolvenzverfahren hingegen sieht die Steuerung aus einer Hand vor. Der Insolvenzverwalter übernimmt die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis, bündelt die Sanierungsmaßnahmen und verantwortet diese gegenüber dem Gericht und den Gläubigern. „Für Unternehmen kann diese Form sinnvoll sein, wenn der Handlungsdruck hoch ist, die Steuerungsfähigkeit im Management eingeschränkt erscheint oder ein neutraler Verfahrensleiter erforderlich ist, um die verschiedenen Interessenlagen zu bündeln. Auch im Regelinsolvenzverfahren steht die Fortführung des Unternehmens im Fokus, in der Regel in Form einer sogenannten übertragenden Sanierung, also dem Verkauf des Unternehmens“, betont Rechtsanwalt Georg F. Kreplin. Zuvor stabilisiert der Insolvenzverwalter den laufenden Geschäftsbetrieb, etwa durch die kurzfristige Sicherung der Lieferfähigkeit, Gespräche mit Finanzierern und Hauptgläubigern, Prüfung von Verträgen, die Reduktion von Verlustquellen sowie die Absicherung der Löhne und Gehälter über das Instrument des Insolvenzgeldes.

Rechtsanwältin Nada Nasser weist für den Erfolg von Sanierungsvorhaben auf die Bedeutung individueller Konzepte hin. „Regionale Marktkenntnis, persönliche Präsenz und ein belastbares Netzwerk aus Investoren, Finanzierungspartnern und branchenspezifischen Beratern bieten, in Verbindung mit professioneller Erfahrung in Sanierung und Insolvenzverwaltung, gute Voraussetzungen, Unternehmen erfolgreich durch wirtschaftliche Umbruchsituationen zu begleiten und reale Zukunftsperspektiven für den Neustart zu schaffen. Insolvenzverwaltung bedeutet heute, Unternehmen eine zweite Chance zu geben – strukturiert, professionell und mit Augenmaß.“ Die Kanzlei Kreplin Kuhlmann Nasser gehört mit ihren rund 50 Mitarbeitern laut einschlägigen Statistiken zu den 30 führenden Insolvenzverwalterkanzleien in Deutschland und verfügt über branchenübergreifende Erfahrung in bislang weit mehr als 15.000 Insolvenzverfahren – viele davon im mittelständischen Umfeld.

Internet: www.kkn.law

Handeln, bevor es zu spät ist

Krisenbehaftete Unternehmen sollten nicht zu lange warten, externe Sanierungsexperten um Rat zu fragen. „Falsche Entscheidungen gefährden die Existenz der betroffenen Firmen. Rechtzeitiges Handeln schützt davor“, geben die Experten der Düsseldorfer Kanzlei ANURE zu bedenken.

(Von links) Nikolaos Antoniadis, Britta Hoff und Stefan Sprinz, Partner und Geschäftsführer der Antoniadis & Ure Rechtsanwaltsgesellschaft, raten Unternehmern, mit Sanierungsmaßnahmen nicht zu lange zu warten. FOTO: ANURE

VON GIAN HESSAMI

Wenn Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geraten, ist es wichtig, schnell zu handeln. Häufig versuchen Firmenchefs erst einmal, mit ihren vertrauten Anwälten oder Steuerberatern die Probleme in den Griff zu bekommen. Brenzlig wird es jedoch, wenn diese überfordert sind oder eine Insolvenz bereits unausweichlich erscheint. Erst dann werden häufig externe Profis wie Insolvenz- und Sanierungsexperten ins Boot geholt. Dann könnte es jedoch schon zu spät sein, um das Bestmögliche im Sinne des Unternehmens und des Unternehmers zu erreichen. Dieses Muster kennen Nikolaos Antoniadis, Britta Hoff und Stefan Sprinz aus ihrer langjährigen Erfahrung. Sie sind Partner und Geschäftsführer der Antoniadis & Ure Rechtsanwaltsgesellschaft mbH („ANURE“) aus Düsseldorf. „Viele Unternehmer und Unternehmerinnen sind überrascht, dass die Lösung ihrer Krisensituation so komplex ist und dabei nur noch Sanierungsexperten helfen können“, beschreibt Nikolaos Antoniadis die Wahrnehmung von betroffenen Firmen. So gebe es durchaus Optionen, Firmen, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen können, aus der misslichen Lage zu befreien – wenn Unternehmen sich rechtzeitig kompetente Hilfe holen.

„Leider wird das Thema Sanierung oder Insolvenz immer noch als Stigma wahrgenommen. Innerlich sträuben sich Betroffene, sich ehrlich und analytisch damit zu beschäftigen. Anstatt es als Tabuthema zu sehen und den Kopf in den Sand zu stecken, ist es wesentlich hilfreicher – und am Ende auch kostengünstiger –, einen Sanierungsplan mit darauf spezialisierten Beratern auf den Weg zu bringen“, sagt Britta Hoff.

Je länger betroffene Firmen zögern und je mehr kostbare Zeit sie ins Land streichen lassen, desto schwieriger wird es, den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Stefan Sprinz weiß aus Erfahrung: „Wichtig ist, dass alle Beteiligten, also auch die Gläubiger und Hausbanken der Firmen, frühzeitig einen plausiblen Fahrplan vorgelegt bekommen, der das Unternehmen retten und die Gläubiger zufrieden stellen kann. Je später in die Krise geratene Firmen reagieren, desto geringer werden die Chancen, die Zukunft ihres Unternehmens selbst in die Hand nehmen zu können.“

Nikolaos Antoniadis unterstreicht, dass es für jedes Unternehmen, das in eine existenzielle Krise geraten ist, individuelle Lösungsmöglichkeiten gibt. „Wir analysieren anhand der uns zur Verfügung stehenden Werkzeuge und mit unserem Know-how, welche Sanierungsformen für welches Unternehmen in Frage kommt. Vielen ist nicht klar, dass es auch außergerichtliche Optionen geben kann. Gerade inhabergeführte Firmen und Familienunternehmen fürchten den Verlust ihres Unternehmens. Ziel sollte es immer sein, dass Unternehmer ihr Unternehmen nicht verlieren.“

Voraussetzung für die Umsetzung eines Konzepts ist, dass Firmen ein funktionierendes Geschäftsmodell vorweisen können. Schließlich muss ein Unternehmen Geld verdienen, um zu überleben. Gläubiger und Investoren dürften wohl am ehesten zufriedenzustellen sein, wenn sie sehen, dass Unternehmen künftig wieder in der Lage sind, Gewinne zu erzielen.

> „VIELE UNTERNEHMER UND UNTERNEHMERINNEN SIND ÜBERRASCHT, DASS DIE LÖSUNG IHRER KRISENSITUATION SO KOMPLEX IST UND DABEI NUR NOCH SANIERUNGSEXPERTEN HELFEN KÖNNEN.“
>
> **Nikolaos Antoniadis**
> **Partner und Geschäftsführer der Antoniadis & Ure Rechtsanwaltsgesellschaft**

Lösungen für krisengeschüttelte Unternehmen lassen sich jedoch nicht aus dem Ärmel zaubern. „Das funktioniert nicht innerhalb einer Woche“, sagt Nikolaos Antonidias. Oft werde nicht berücksichtigt, dass Beteiligte wie Banken, Lieferanten und Kunden die Sanierungschancen beeinträchtigen können. Hier müssen Profis ran, die den Rundumblick haben. Hinzu kommt, dass falsche Entscheidungen strafrechtliche Folgen für Geschäftsführer insolvenzbedrohter Firmen haben könnten.

Internet www.anure.de

Digitale Assets sind Gläubigervermögen

Krypto und digitale Vermögenswerte spielen in Insolvenzen immer häufiger eine Rolle. In einem guten Dutzend Fällen konnte der Rechtsanwalt und Experte für Kryptoassets, Marc d’Avoine, in Insolvenz- und Restrukturierungsverfahren solche Vermögenswerte bereits für die Gläubiger sichern.

VON ANJA KÜHNER

Bereits vor mehr als fünf Jahren hatte Marc d’Avoine erstmals in einem Insolvenzverfahren mit digitalen Assets zu tun. „Rechtlich gesehen sind sie Gläubigervermögen wie andere Werte auch. Sie sind ‚sonstige Vermögenswerte‘. Sie sind aber nicht klassische immaterielle Rechte wie beispielsweise Patente, Markenrechte und Geschmacksmuster“, erklärt der Ratinger auf Restrukturierung spezialisierte Anwalt. Inzwischen kam der Insolvenzverwalter in mehreren Dutzend Fällen mit digitalen Assets in Berührung, und in den meisten konnte er einen Zufluss zur Insolvenzmasse generieren.

Mit dieser Erfahrung wurde er mittlerweile zu einem der wichtigsten Experten Deutschlands auf dem Gebiet von digitalen Assets und Kryptoanlagen im Zusammenhang mit Unternehmen in Schieflage. D’Avoine vermeidet dabei die Bezeichnung „Kryptowährung“, denn „Bitcoin, Ether und andere sind Vermögenswerte, keine ‚Währungen‘. Das sind nur staatlich regulierte Zahlungsmittel.“

Die meisten „Token-User“ schalten Dienstleister ein, sogenannte CASP, die Crypto Asset Service Provider. Kaum eine dieser Handelsplattformen und Spezialbörsen für digitale Vermögenswerte hat ihren Firmensitz in Europa. Lediglich Bitpanda sitzt in dem EU-Land Österreich. Von den bekanntesten Kryptobörsen stammen Coinbase, Kraken und Gemini aus den USA. Ursprünglich aus China kommt Binance, hat aber seine Zentrale inzwischen im Offshore-Paradies der Cayman Islands. Binance geriet 2023 wegen Verstößen gegen Geldwäschegesetze ins Visier von Strafverfahren, der Gründer musste daraufhin zurücktreten.

FOTO: ALOIS MÜLLER

> „VERMÖGENSWERTE IN UNGEREGELTEN MÄRKTEN ZU SICHERN, IST FÜR TREUHÄNDER UND VERWALTER EINE TECHNISCHE UND ZUDEM PRAKTISCHE HERAUSFORDERUNG.“
>
> **Dr. Marc d’Avoine**
> **Partner der Kanzlei ATN D’Avoine Teubler Neu Rechtsanwälte**

„Vermögenswerte in ungeregelten Märkten zu sichern, ist für Treuhänder und Verwalter eine technische und zudem praktische Herausforderung“, sagt d’Avoine. Mit entsprechendem Know-how und Kontakten könne man aber durchaus mit CASP und Token-Usern kommunizieren und auch Werte sichern, also zur Masse ziehen. Der Insolvenzverwalter nennt als wichtigsten Grund: „Der Kryptomarkt steht weltweit unter Beobachtung, alle Teilnehmer sind um ihre Reputation bemüht. Daher zeigen sich CASP durchaus kooperativ: Die Unternehmen beantworten unsere Fragen und unterstützen uns dabei, Werte sicherzustellen.“

Wenn auf den Auszügen der Unternehmenskonten Abgänge an auf Krypto-Assets spezialisierte Geldinstitute festgestellt werden, dann beginnt die Recherche nach den digitalen Geldanlagen und deren Verbleib. Der public key ist rasch ermittelt. Der private key – also der persönliche Schlüssel – liegt meist bei den Usern oder den CASP. „Diese Zugangsdaten sind selbst organisierten Usern oft nicht mehr präsent oder einfach nicht da, etwa weil der Geschäftsführer sie beispielsweise vergessen hat oder der Geschäftsführer nicht mehr im Unternehmen ist und dieses Sonderwissen bei seinem Weggang mitgenommen hat“, weiß d’Avoine. Selbst wenn der Zugang zu einer Krypto-Wallet gelingt, sei aber nicht gesagt, dass die Vermögenswerte noch auf der Blockchain zu finden sind: „Unternehmer versuchen viel, um ihr Unternehmen in Krisenzeiten fortzuführen – und dazu verkaufen sie neben Immobilien oder Maschinen und Anlagen auch Kryptoassets. Sie stecken den Erlös genau wie Bankguthaben oder Festgelder ins Unternehmen und sichern so für eine gewisse Zeit dessen Liquidität.“

In der Insolvenzpraxis tauchen digitale Vermögenswerte immer häufiger auf. FOTO: GETTYIMAGES/MICHAEL BURRELL

Digital sind aber nicht nur die zu sichernden Krypto-Vermögenswerte. Auch die Restrukturier-Kanzlei ATN Rechtsanwälte selbst ist seit weit mehr als zehn Jahren digital aufgestellt. Ihre digitalen Prozesse werden inzwischen auch von Künstlicher Intelligenz (KI) unterstützt, in jedem Fall aber von Experten begleitet und an den wesentlichen Schnittstellen menschlich gesteuert und kontrolliert.

Aus dem Büro in Düsseldorf/Ratingen, aber auch aus den Büros in Essen, Bochum, Köln und Wuppertal, betreut d’Avoine seit etwa 20 Jahren Unternehmens- ebenso wie Verbraucherverfahren. Etwa 30 Berufsträger sowie rund 70 Rechtsanwalts- und Steuerfachangestellte beziehungsweise Industriekaufleute bilden das Gerüst der Insolvenzverwaltung. D’Avoine selbst ist im VID – Verband der Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands – im Vorstand und leitet dort den Ausschuss Steuern und Bilanzierung. ATN Rechtsanwälte erlangte durch Verfahren wie zum Beispiel Achenbach, Zanders und KoDi öffentliche Bekanntheit.

Internet: www.atn-ra.de

ANZEIGENSONDERVERÖFFENTLICHUNG

Viele Branchen stehen unter Druck

Die Zeiten sind unübersichtlich, der Druck auf Unternehmen ist enorm. Viele gehen in die Knie. Was sind die Ursachen? Welche Branchen trifft es besonders? Beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung“ gaben die Experten Auskunft darüber.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Sanierungsexperten betonten in der Diskussion beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung“: Hohe Energie- und Finanzierungskosten sowie schwache Konjunktur erhöhen den Druck – die Insolvenzzahlen steigen. FOTO: ALOIS MÜLLER

Hohe Energie- und Finanzierungskosten, schwache Konjunktur und globale Verwerfungen treffen vor allem kleine und mittelständische Betriebe. Oft sind finanzielle Puffer aufgebraucht. Gleichzeitig erhöhen Fachkräftemangel und Digitalisierung den Anpassungsdruck. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist im Jahr 2025 weiter gestiegen. Laut einer aktuellen Studie von Dun & Bradstreet wurden insgesamt 17.175 Insolvenzen von im Handelsregister eingetragenen Unternehmen registriert. Das entspricht einem Anstieg um vier Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Welche Branchen trifft es besonders? „Im Grunde alle“, die Probleme seien allumfassend, sagte Reinhard Willemsen (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft) in der vom renommierten Insolvenzanwalt Horst Piepenburg moderierten Diskussion. In den vergangenen Jahren litt vor allem die Immobilienbranche, jetzt stünden insbesondere Unternehmen aus dem Bereich Erneuerbare Energien unter Druck, fügte Dr. Ralf Moldenhauer (Boston Consulting Group) hinzu. In dem Segment werde die Projektentwicklung durch unklare Rahmenbedingungen erschwert.

Im Immobiliensektor sei die Krise noch nicht vorüber, zeigte sich Georg F. Kreplin (KKN Rechtsanwälte) überzeugt: „Langfristige Kredite laufen aus, neue sind teurer. Da wird noch was kommen.“ Antonie Jäger (National-Bank) verwies auf Krankenhäuser und Pflegebetriebe, die häufig von Insolvenz betroffen seien, ebenso die Chemiebranche. Auch der Einzelhandel, ergänzte Karsten Zabel (RST Hansa GmbH). „Ganze Branchen werden verschwinden.“ In der Politik fehle das Gehör, beklagte der Experte.

Piepenburg verwies auf Querverbindungen. Die Krise des Handels schlage auf den Immobilienmarkt durch. Ebenso werde das Geschäft der Unternehmensübernahmen (Mergers and Acquisitions) durch die Entwicklung gebremst, sagte Nikolaos Antoniadis (Antoniadis & Ure). Banken würden viele Kredite nicht mehr verlängern, und für Übernahmen fehle es an Investoren. Dr. Marc d’Avoine (d’Avoine Teubler Neu) merkte an, dass es den Unternehmen durchweg an Planungskontinuität fehle. Als Beispiel nannte er Betriebe aus dem Bereich Lager und Logistik, die unter plötzlichen Markteinbrüchen leiden. Auch unerwartete Gesetzesänderungen und veränderte Kundenanforderungen erschwerten die Sanierungsarbeit zusätzlich.

Zahlreiche weitere Ursachen sorgen für hohen Druck. Nada Nasser (KKN Rechtsanwälte) nannte die komplexen globalen Krisen, etwa die Zollpolitik, und volatile Rohstoffpreise. Der Einzelhandel leide zudem unter der Kaufzurückhaltung in der Bevölkerung. Die Verunsicherung führe dazu, dass Banken und Lieferanten immer häufiger Vorkasse verlangen. Das erschwere die Fortführung von Unternehmen.

Die Folgen für Restrukturierungen

Was heißt das alles für die Restrukturierung von Unternehmen? Auch diese ist von den Unwägbarkeiten betroffen. Es komme weniger auf die kurzfristige Lage an. Ein Investor wolle wissen, ob sich sein Engagement in fünf Jahren beim Verkauf des Unternehmens rechne, sagte Josef Schultheis (Revirесco Management).

Dr. Helmut Balthasar (Görg Partnerschaft) lenkte den Blick auf ein Grundsatzproblem: In der Insolvenz wird die Eigenverwaltung oft sogar dann angestrebt, wenn es keine ernsthaften Sanierungsperspektiven gibt. In solchen Fällen sei das Regelinsolvenzverfahren der konsequentere Schritt – dieses sei für eine geordnete Abwicklung und damit eine Marktbereinigung besser geeignet. „In einer Strukturkrise müssen Unternehmen auch mal abgewickelt werden“, Sanierer müssten in Krisen manchmal auch harte Entscheidungen herbeiführen. Es sei aber nicht die Aufgabe der Berater, den Stecker zu ziehen, solange es Fortführungsaussichten unter Arbeitsplatzerhalt und Übernahmeinteresse gebe, entgegnete Antoniadis, der in Eigenverwaltungsverfahren selbst Ursachen für Missstände sieht. Der Zugang sei zu einfach; Unternehmen werde es zu leicht gemacht, in solche Verfahren zu gehen.

Moldenhauer beschrieb die Herausforderungen für Insolvenzverwalter und Sanierer: „Die Zeit ist knapp, Geld fehlt, und wir müssen Probleme lösen, die oft mehrere Jahre lang aufgelaufen sind.“ Der Experte warb für die Eigenverwaltung. Im Insolvenzverfahren lasse sich dadurch häufig schneller mit verlustreichen Verträgen aufräumen. Über das Instrument die Rentabilität zu verbessern, könne Chancen eröffnen. Prof. Dr. Dirk Andres (AndresPartner) sieht ebenfalls positive Effekte: Die Eigenverwaltung könne Anreize schaffen, „unsinnige Investitionen“ zu stoppen. In der Praxis sei er außerdem häufig Fällen begegnet, in denen betriebswirtschaftlich fundierte Liquiditätseinschätzungen fehlten. Hierauf sollten die Gerichte ihren Blick stärker richten.

Balthasar beharrte auf seiner Kritik. Es müsse bei den Verfahren erkennbar sein, was dabei langfristig herauskomme. Es sei nicht sinnvoll, „tote Pferde zu reiten“. Dies gelte jedenfalls für solche Fälle der Eigenverwaltung, in denen von vornherein erkennbar war, dass das Verfahren mangels Fortführungsaussichten im Regelverfahren enden wird. Das Problem liege in der Frage, wer „abschaltet“, merkte Piepenburg an. Meist herrsche bei allen Beteiligten die Einstellung vor, man solle es besser doch erst mal versuchen. Vielen sei der Unterschied der Verfahren nicht bewusst, fügte Nada Nasser hinzu. „Eigenverwaltung ist ein Insolvenzverfahren – das ist vielen nicht klar.“ Es sei insbesondere auch die Aufgabe der Berater, hier aufzuklären. Allerdings gewinne man mit dem „Abschalten von Unternehmen“ weder Mandanten noch Wahlen, merkte Antoniadis dazu an.

Hannah-Laura Schütte (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft) sieht bei den Unternehmen eine Mitverantwortung: „In der Transformation gehen viele Unternehmen leider nicht immer mit der Zeit.“ Viele würden den „Moment für die Chance und den Wandel“ verpassen. Als Beispiel nannte sie verschiedene Unternehmen, die stärker auf Digitalisierung setzen müssten. Insbesondere digitale Vertriebskanäle sind heutzutage von wesentlicher Bedeutung bei der Transformation von Unternehmen.

Auch Insolvenzverwalter stehen durch die allgemeinen Unsicherheiten unter Druck. „Sie können aber nicht haften für externe Risiken wie beispielsweise Zollkriege und für unplanbare Ereignisse“, merkte Piepenburg an. Nachher sei man immer klüger, brachte Daniel Kreienkamp (Ergo Versicherung) die Misere auf den Punkt. Für die Frage der Haftung komme es aber auf den Zeitpunkt der Entscheidung an, ergänzte Kreienkamp. Willemsen machte auch die Politik für viele Probleme verantwortlich. Sie gebe keine klaren Leitlinien. Die überbordende Bürokratie schaden zudem der Wirtschaft ebenso wie die hohen Energiekosten.

INFO

Weitere Infos zum RP Forum
„Insolvenz & Sanierung – Die Vielfalt der Insolvenz“
unter
www.rp-forum.de/insolvenz_sanierung

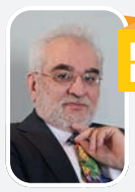
(Link eingeben oder QR-Code scannen)

Die Teilnehmer

am RP Forum „Insolvenz & Sanierung" – Die Vielfalt der Insolvenz

Prof. Dr. Dirk Andres
Partner
AndresPartner mbB

Nikolaos Antoniadis
Geschäftsführer
Antoniadis & Ure Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



Dr. Helmut Balthasar
Partner
GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Alexander C. Bielig
Direktor
Deloitte Corporate Finance GmbH

Dr. Daniel Brzoza
Referent
Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen

Dr. Nils Derksen
Partner
LOSCHELDER Rechts-anwälte Partner-gesellschaft mbB

Dr. Marc d'Avoine
Partner
ATN D'AVOINE TEUBLER NEU RECHTSANWÄLTE

Antonie Jäger
Direktorin, Leiterin Freie Berufe Insolvenzgeld-vorfinanzierung
NATIONAL-BANK AG

Pia Kemper
Beraterin und Initiatorin für Dialogformate
Pia Kemper Consulting

Georg F. Kreplin
Partner
Kreplin Kuhlmann Nasser Rechtsan-wälte PartG mbB

Daniel Kreienkamp
Bereichsleiter Vermögensschaden-Haftpflicht, Financial Lines
ERGO Versicherung AG

Ute Logen
Partnerin
MLM Mansouri Lohmeier Missaghian PartG mbB

Hendryk Lohmeier
Partner
MLM Mansouri Lohmeier Missaghian PartG mbB

Mareike Mattern
Projektleitung / Gastgeberin
RP Forum

Dr. Ralf Moldenhauer
Managing Director / Senior Partner
Boston Consulting Group GmbH

Nada Nasser
Partnerin
Kreplin Kuhlmann Nasser Rechtsan-wälte PartG mbB

Josef Schultheis
Geschäftsführer
Reviresco Management Ltd.

Hannah-Laura Schütte
Rechtsanwältin
Luther Rechts-anwaltsgesellschaft mbH

Reinhard Willemsen
Partner
Luther Rechts-anwaltsgesellschaft mbH

Karsten Zabel
Geschäftsführer
RST HANSA GmbH Wirtschaftsprü-fungsgesellschaft

Moderation
Horst Piepenburg
Rechtsanwalt

Fotos: Alois Müller • Text: Jürgen Grosche, Redakteur, Rheinland Presse Service GmbH
Grafik: zweimeterdesign,Christian Küller

KI krempelt Kanzleien um

Künstliche Intelligenz verändert die juristische Arbeit – doch vielerorts fehlt es noch an grundlegender Digitalisierung. Experten aus Kanzleien, Verwaltung und Wirtschaft diskutierten beim RP Forum „Insolvenz & Sanierung" Chancen, Risiken und die Frage, wie KI Berufsbilder, Abrechnungsmodelle und die Ausbildung junger Fachkräfte verändert.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Diskutierenden waren sich einig: Vor dem breiten KI-Einsatz braucht es stabile IT-Standards und neu gedachte Prozesse. FOTO: ALOIS MÜLLER

In öffentlichen Einrichtungen, aber auch in vielen Unternehmen, wird künstliche Intelligenz noch sehr rudimentär eingesetzt, oft hinkt selbst die Digitalisierung noch hinterher. Zwar gibt es digitalen Postverkehr (Mails) und Datenspeicherung, aber mehr als einmal werden Formulare noch ausgedruckt, händisch ausgefüllt und wieder eingescannt. Ein Beispiel, das Dr. Daniel Brzoza (Justizministerium NRW) in Landesverwaltungen aufgefallen ist. Dort tue sich aber schon vieles. So können teilweise Anträge mit strukturierten Daten verschickt werden, ohne dass sie zwischendurch neu eingetippt werden müssen. Auf europäischer Ebene sei man mitunter aber beim Datenaustausch schon weiter, etwa in Osteuropa.

Als „großen Schritt" wertet Brzoza in der vom Rechtsanwalt Horst Piepenburg moderierten Diskussionsrunde die Einführung der digitalen Akte im Insolvenzverfahren. Dabei werden alle relevanten Dokumente – von Anträgen bis zu Beschlüssen – zentral elektronisch verwaltet. Für Kanzleien und Behörden bedeutet dies: schnellere Bearbeitung, weniger Papierkram und mehr Transparenz. Die beteiligten Akteure können sie einsehen.

„Bevor man an künstliche Intelligenz denkt, müssen erst einmal übliche IT-Standards eingeführt werden, zum Beispiel bei der Verwaltung von Terminen und Fristen", führte Prof. Dr. Dirk Andres (AndresPartner) den Gedanken weiter. Den Weg dahin beschreibt er so: Zunächst müssen die Ablaufprozesse neu gedacht und strukturiert werden. Darauf müsse die IT aufbauen. Dann könne über KI-Tools nachgedacht werden. Gerade bei den LLM (Large Language-Modelle, also KI-Systeme, die auf Basis riesiger Textmengen menschliche Sprache verstehen) gebe es große Qualitätsunterschiede.

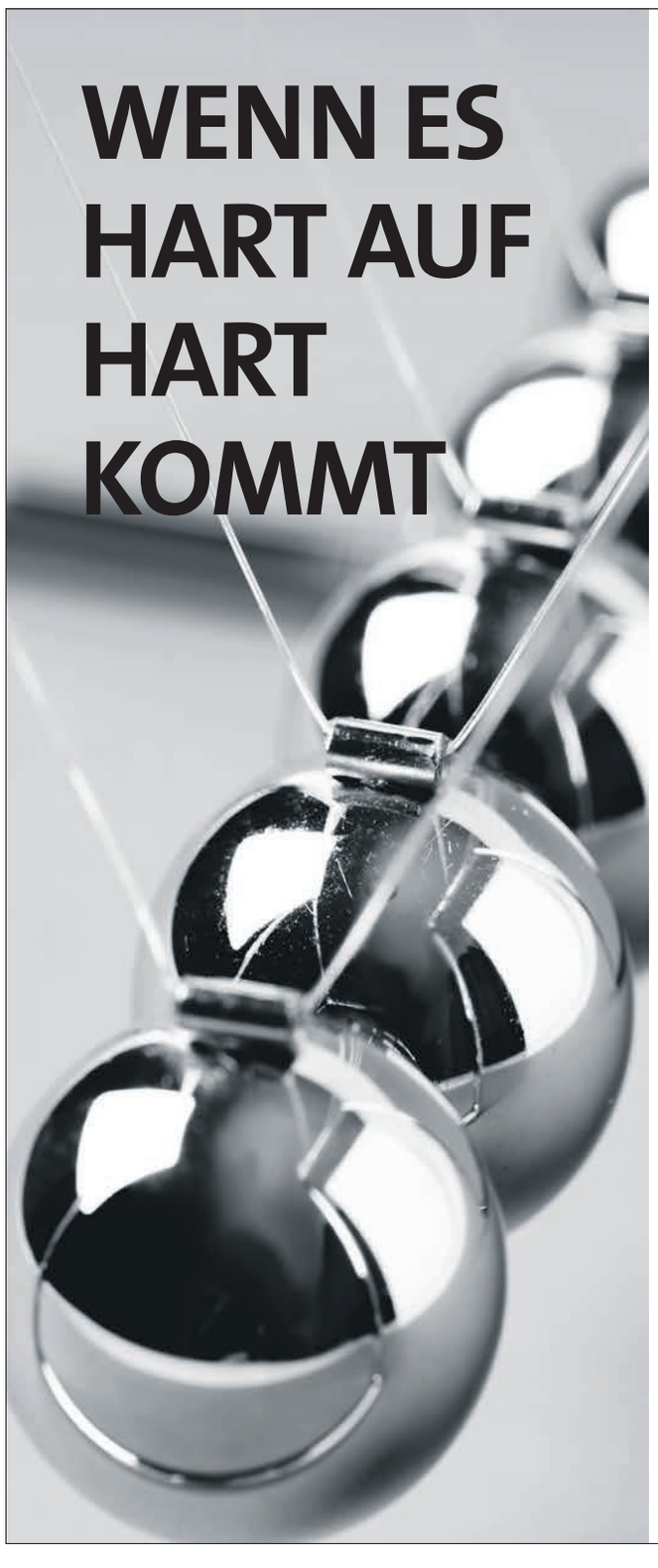
Inwieweit KI dann konkret die juristische Arbeit verändern kann, dazu gibt es verschiedene Einschätzungen. Brzoza kann sich vorstellen, dass künftig in kleinen Verfahren unter Umständen keine Insolvenzverwaltung mehr nötig sein wird, da von Anfechtungsansprüchen bis zu Bewertungen viele Daten automatisch ausgewertet werden können. Andres hingegen: „Wenn KI Systeme steuert, wäre dies eine neue Stufe, die gefährlich wird." In manchen Bereichen kann KI hilfreich sein, ist Horst Piepenburg überzeugt. So könnte die künstliche Intelligenz in Planrechnungen Fragen überprüfen und auf Fehler testen. Auch bei Einschätzungen zu Märkten und Strukturen könnten neue Verfahren hilfreich sein.

„Was sich derzeit im Bereich der Jahresabschlussprüfungen tut, ist gigantisch", fügte Karsten Zabel, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von der RST HANSA GmbH hinzu. Aus Datenschutzgründen kommen nur eigene Programme und Anwendungen zum Einsatz. Moderne Prüfungssoftware – oft mit KI-Unterstützung – durchforste dabei den gesamten Datenbestand in kürzester Zeit und identifiziere automatisch Prüfungsschwerpunkte. Reinhard Willemsen (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft) sieht in der KI eine Herausforderung für die Nachwuchsförderung: „Bisher mussten junge Fachkräfte Fälle selbst durcharbeiten – heute liefert die KI die Lösungen auf Knopfdruck. Doch wie führen wir junge Menschen dann noch an die Praxis heran?" – eine Frage, die ihn umtreibt.

Dr. Nils Derksen (Loschelder Rechtsanwälte) betonte die Komplexität des Legal-Tech-Markts: „Die Vielzahl an Anbietern stellt die Kanzleien vor Herausforderungen." Aktuell probierten viele Kanzleien verschiedene KI-Programme aus, wobei die Einsatzmöglichkeiten in allen Rechtsgebieten stetig stiegen. Interessant zu beobachten seien auch dies Auswirkungen auf das Thema Pricing. Während Due-Diligence-Arbeiten bisher überwiegend noch stundenweise abgerechnet würden, könnte die Diskussion um Festpreise nun an Tempo gewinnen.

„Menschen machen Fehler – die KI heute zwar auch, aber in absehbarer Zeit vermutlich weniger als der Mensch", ergänzte Hendryk Lohmeier (MLM Mansouri Lohmeier Missaghian). Zwar mache die künstliche Intelligenz stetige Fortschritte und verbessere sich kontinuierlich, doch besonders kleine Steuerberatungskanzleien und mittelständische Unternehmen hinkten bei der Digitalisierung noch hinterher. „Viele arbeiten noch mit physischen Akten." „Oder sogar mit Fax", bestätigte Daniel Kreienkamp (Ergo Versicherung). Die technologische Entwicklung sorge für eine tiefgreifende Umwälzung des Beratermarkts: In Sozietäten sinke der Personalbedarf, während gleichzeitig die Frage im Raum stehe, wie Legal-Tech-Lösungen und KI-Modelle langfristig finanziert werden können.

Josef Schultheis (Reviresco Management) warf nochmals die Frage auf: Werden in KI-Anwendungen die Daten korrekt verwendet und die Prozesse relevant abgebildet? Unterm Strich würden die großen Entwicklungen der Technologien aber große Marktveränderungen nach sich ziehen, „sie werden uns umhauen".



AUSGEZEICHNETE SERVICES FÜR INSOLVENZVERWALTER UND SANIERUNGSBERATER

- Exzellentes Insolvenzrechts- und Sanierungs-Knowhow
- Langjährige Erfahrungen auch mit komplexen Verfahren
- Schnelle und bewährte Prozesse
- Von Partnerschaft und Verlässlichkeit getragenes Miteinander

Wir beraten und unterstützen Sie sehr gerne bei der Vorfinanzierung von Insolvenzgeldern und bei Insolvenzsonderkonten:

Antonie Jäger
Telefon 0201 84261-20
antonie.jaeger@national-bank.de

Yvonne Moser
Telefon 0201 84261-21
yvonne.moser@national-bank.de

Andrea Gummersbach
Telefon 0201 84261-22
andrea.gummersbach@national-bank.de

Sabine Kortmann
Telefon 0201 84261-24
sabine.kortmann@national-bank.de

NATIONAL-BANK
Mehr. Wert. Erfahren.

Impressum

Verlag Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH, Zülpicher Straße 10, 40549 Düsseldorf.
Geschäftsführung: Johannes Werle, Hans Peter Bork, Matthias Körner (verantwortl. Anzeigen)
Anzeigen Leitung Finanz- und Wirtschafts-Extras: Mareike Mattern, Rheinische Post Medien GmbH, 0211 505-2658, E-Mail: mareike.mattern@rheinische-post.de

Redaktion Rheinland Presse Service GmbH, Monschauer Straße 1, 40549 Düsseldorf,
José Macias (verantwortlich), Jürgen Grosche. Mitarbeit: Gian Hessami, Anja Kühner, Prof. Dr. Patrick Peters,
Fotos Forum: Alois Müller
Kontakt: 0211 528018-0, redaktion@rheinland-presse.de
Druck Rheinisch-Bergische Druckerei GmbH, Zülpicher Str. 10, 40549 Düsseldorf