

Februar 2026

CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu
Restrukturierung
und Insolvenz



DIE MILLIARDEN EURO-FRAGE

TEIL 12 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“

**SCHWERPUNKT
ZUM
INSOLVENZGELD**

**SCHWERPUNKT
ZUR
MÖBELBRANCHE**

TICKER

ERNIE UND BERT UND DIE KRISEN- FRÜHERKENNUNG

Mit Ernie und Bert sicher über die Straße! Seit Mitte Januar regeln die beiden Figuren aus der Sesamstraße als Ampelmännchen an zwei Fußgängerampeln in Hamburg den Verkehr. Es gilt die Devise: Bei Ernie kannst du gehen, bei Bert bleibst du stehen!

Doch Ampeln können nicht nur im Straßenverkehr für Sicherheit sorgen, sondern auch bei der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. So gibt es inzwischen mit dem Blick auf die Krisenfrüherkennung gerade für kleinere und mittlere Unternehmen frei verfügbare Software-Tools, mit denen eine Risikoaggregation gut möglich ist. Damit lassen sich unterschiedliche Krisenphasen zum Beispiel anhand einer gut und schnell verständlichen Ampel-Logik darstellen – etwa von grün, „keine Krise“ bis rot „Insolvenz“ mit entsprechenden farblichen Abstufungen dazwischen. Die Krisenfrüherkennung und die Implementierung eines entsprechenden Systems sind neben der vorinsolvenzlichen Restrukturierung zentrale Elemente des StaRUG, das gerade seinen fünften Geburtstag feiern konnte. Getreu dem Motto „Die beste Krise ist die, die nie eintritt“ hat das StaRUG zum Ziel, die Krisenfrüherkennung in Unternehmen zu verbessern. Dr. Dietmar Haffa von Schultze & Braun und Werner Gleißner von der Future Value Group erläutern im Beitrag „Handeln, bevor das Kind zum Brunnen geht“ auf dem Blog von Schultze & Braun, worauf Unternehmen bei der Krisenfrüherkennung achten sollten. Sie beleuchten aber auch die Seite der finanzierenden Banken. Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat im November 2025 die finale Fassung des neuen IDW Standards IDW S 16 veröffentlicht und darin auch die Anforderungen an die Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements konkretisiert. Warum das ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist – gerade auch, weil ein konkreter Leitfaden für die unternehmerische Praxis angesichts der Vielzahl an wirtschaftlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, immer wichtiger wird – erläutert Guido Koch von Schultze & Braun im Interview „IDW S 16: Ein Schlaglicht auf Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement“ auf dem Blog der Kanzlei.



Gute Vorsätze zum neuen Jahr, wer kennt das nicht. Das funktioniert mal mehr oder weniger gut und so mancher Vorsatz schafft es mitunter auch nicht über den Januar hinaus.

Was wir Ihnen aber versprechen können: Wir werden für Sie, liebe Leserinnen und Leser, in Krise & Chance auch 2026 aktuelle Themen rund um Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz aufgreifen und sie für Sie einordnen. Steigende Insolvenzzahlen, anhaltende Konsumzurückhaltung und strukturelle Veränderungen in ganzen Branchen machen deutlich: Wirtschaftliche Stabilität ist keine Selbstverständlichkeit. Umso wichtiger ist es, die Instrumente zu kennen, die in Krisensituationen Handlungsspielräume eröffnen.

Ein solches Instrument ist das Insolvenzgeld. Im Titel-Interview unserer ersten Ausgabe in diesem Jahr sprechen Joachim Ponseck von Baker McKenzie und Alexander von Saenger von Schultze & Braun über das Für und Wider. Das Insolvenzgeld zum Thema hat auch der Gastbeitrag von Dr. Christoph Niering, dem Vorsitzenden des Verbandes der Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands.

Wie praxisnah und unterschiedlich Sanierungsoptionen betrachtet werden müssen, zeigt auch der zweite

Schwerpunkt dieser Ausgabe zur Möbelbranche. Die Rückkehr der „imm cologne“ steht 2026 dabei sinnbildlich für einen Neustart in herausfordernden Zeiten. Unter neuem Konzept hat die internationale Möbelmesse vom 20. bis 23. Januar mit dem Fokus auf den B2B-Markt und den internationalen Möbelhandel stattgefunden. Alexander Eggen von Schultze & Braun erläutert, welche Möglichkeiten Möbelhersteller und -händler haben, Krisen frühzeitig zu begegnen.

Wie diese Sanierungsinstrumente in der Praxis eingesetzt werden können, zeigen wir im zwölften Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“ anhand von CEKA, einem Entwickler und Hersteller von Büromöbeln, bei dem wir einen besonderen Blick auf die Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter und Distressed M&A-Experten bei der Erstellung und Verhandlung des Kaufvertrags legen.

Ich wünsche Ihnen alles Gute für 2026 und eine aufschlussreiche Lektüre,

Ihr

Tobias Hirte

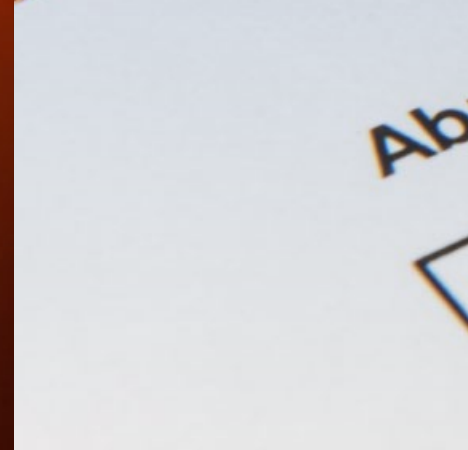




TICKER

FÜNF JAHRE STARUG

An Silvester konnte das StaRUG gleich doppelt die Korken knallen lassen – ist es doch fünf Jahre alt geworden. Gleichwohl steht das StaRUG im Spannungsfeld zwischen Restrukturieren und (Klein-)Anlegern und nach bald fünf Jahren im Praxiseinsatz vor einer Evaluierung. Grund genug, einen eingehenderen Blick auf das StaRUG und seine Möglichkeiten, aber auch Entwicklung zu werfen, die das vorinsolvenzliche Verfahren durchlaufen hat und weiter durchlaufen wird. Das tun auch Dr. Dietmar Haffa und Dr. H. Philipp Esser von Schultze & Braun, die bereits in mehreren StaRUG-Restrukturierungen tätig waren und sind. In den beiden Interviews „Vorinsolvenzliche Restrukturierung mit dem StaRUG: Rares für Bares“ und „Restrukturierungsbeauftragter im StaRUG: Eine ganz neue Herangehensweise an eine Restrukturierung“ sprechen sie über ihre Sicht auf die Entwicklung des StaRUG seit seinem Inkrafttreten, ihre Erfahrungen mit dem vorinsolvenzlichen Restrukturierungsverfahren und erläutern, welche Aufgaben und Funktionen ein Restrukturierungsbeauftragter über- und wahrnehmen können muss. Seit Sommer 2022 kann ein deutsches StaRUG-Verfahren zudem EU-weit anerkannt werden. Die damit verbundene grenzüberschreitende Rechtssicherheit ist für deutsche Unternehmen in der präventiven Restrukturierung von genauso großer Bedeutung wie bei den Regelinsolvenz- und Eigenverwaltungsverfahren. Johannes Heck, der im internationalen Bereich von Schultze & Braun tätig ist, erläutert in seinem Beitrag auf dem Blog der Kanzlei, warum die EU-weite Anerkennung von StaRUG-Restrukturierungen via EulnsVO und die daraus resultierende Rechtssicherheit für deutsche Unternehmen von Vorteil sind und welche Besonderheiten sie beachten sollten. Deutsche Unternehmen können aber auch als Gläubiger von vorinsolvenzlichen Restrukturierungen in europäischen Ländern betroffen sein – etwa in den Niederlanden. Dr. Michael Rozijn und Benjamin Schmutz vom Dutch Desk von Schultze & Braun werfen auf dem Blog der Kanzlei einen ausführlicheren Blick auf das niederländische WHOA und seine Auswirkungen für deutsche Unternehmen. Noch mehr Wissenswertes rund um das StaRUG gibt es in der Juli-Ausgabe 2025 von Krise & Chance mit dem Titel „Es geht ein Ruck durchs StaRUG“, in der wir das StaRUG in Interviews mit mehreren Praktikern aus Wissenschaft und Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und eingeordnet haben.



REKORDNIVEAU UND SOZIALVERSICHERUNGS-HAFTUNGSDILEMMA

Waren es 2016 noch 40,0 Prozent der Bruttogehälter, die – bis zur Beitragsbemessungsgrenze – an Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung gingen, könnte im Jahr 2026 bereits die 43-Prozent-Marke fallen. Fakt ist: Zum Jahreswechsel haben die Sozialversicherungsbeiträge ein neues Rekordniveau erreicht – Tendenz weiter steigend! Haupttreiber des Anstiegs der Sozialversicherungsbeiträge ist die Kostenexplosion bei den Gesundheits- und Pflegekosten. Durch die Anhebung der entsprechenden Beiträge sollen finanzielle Schieflagen bei der Kranken- und der Pflegeversicherung vermieden werden. Ende Dezember 2025 hatte der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen (GKV) bereits vor der drohenden Zahlungsunfähigkeit mehrerer Pflegekassen im Jahr 2026 gewarnt.

Durch die anhaltenden wirtschaftlichen Herausforderungen geht es vielen Unternehmen wie der

Kranken- und der Pflegeversicherung: Sie befinden sich in einer finanziellen Schieflage oder drohen absehbar in eine zu geraten. Nachvollziehbarerweise versuchen Geschäftsleiter mit allen Mitteln, die finanzielle Schieflage und eine daraus möglicherweise resultierende Insolvenzreife ihres Unternehmens zu beheben. Angesichts des Rekordniveaus der Sozialversicherungsbeiträge sollten Geschäftsleiter aber die möglichen Haftungsrisiken im Blick haben. Denn diese Entwicklung wirft ein Schlaglicht auf die Geschäftsleiterhaftung – gerade, da Geschäftsleiter sich, was die Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung betrifft, in einem Sozialversicherungs-Haftungsdilemma befinden. Thomas Dömmecke, Rechtsanwalt am Bremer Standort von Schultze & Braun, erläutert im Interview auf dem Blog der bundesweit vertretenen Kanzlei, worauf Geschäftsleiter in diesem Zusammenhang achten sollten.

HOHE PENSIONS-VERPFLICHTUNGEN ALS EIN WESENTLICHER BELASTUNGSFAKTOR


Feneberg, mit über 70 Filialen und rund 3.000 Mitarbeitenden der größte selbstständige Edeka-Händler in Deutschland, will sich über ein Schutzschirmverfahren sanieren. Die Tatsache, dass hohe Pensionsverpflichtungen ein wesentlicher Faktor für die finanzielle Schieflage des Familienunternehmens sind, unterstreicht die große Bedeutung und den Handlungsbedarf, den Unternehmen bei diesem Thema haben, und das für sie sogar zur existenziellen Herausforderung werden kann. Im Interview auf dem

Blog von Schultze & Braun ordnet Alexander von Saenger, der Leiter der Arbeitsrechtseinheit der bundesweit vertretenen Kanzlei, die Bedeutung der finanziellen Aufwendungen für die Unternehmen ein – gerade angesichts der aktuell niedrigen Zinsen und erläutert den Handlungsbedarf und die Möglichkeiten, die sie haben.



A futuristic stage set with a dark blue color scheme. The floor consists of several concentric, circular platforms, each outlined with a glowing blue LED light strip. In the background, there are several vertical pillars, each also featuring a glowing blue light strip. The ceiling is dark, with several spotlights casting beams of blue light onto the stage. A large, curved structure hangs from the ceiling, also illuminated with blue light. The overall atmosphere is sleek and modern.

D
MILLIA
EURO-

A futuristic, blue-lit stage with circular platforms and spotlights. The scene is dominated by a cool blue color palette. In the foreground, several concentric circular platforms are visible, each with a glowing blue light strip along its edge. The platforms lead towards a central area where the text is located. In the background, there are vertical light bars and a large, curved structure at the top of the frame, possibly a ceiling or a large light fixture, also illuminated with blue light. Numerous spotlights are directed downwards, creating a dramatic, high-tech atmosphere. The overall impression is one of a modern, high-tech performance space or a futuristic stage set.

IE ARDEN FRAGE

Ohne Insolvenzgeld wäre viele Sanierungen nicht oder nur sehr schwer möglich, und der finanzielle Schutz von Arbeitnehmenden steht zu Recht im Fokus des Gesetzgebers. Gleichwohl gibt es Diskussionen über Fehlanreize und Handlungsbedarf. Im Interview sprechen Joachim Ponseck von Baker McKenzie und Alexander von Saenger von Schultze & Braun über die Entwicklung des Insolvenzgelds und seine Perspektiven.

Herr Ponseck, Herr von Saenger, Mitte November ist die Bundesagentur für Arbeit für das Gesamtjahr 2025 von Insolvenzgeldausgaben von bis zu 1,85 Milliarden Euro ausgegangen – rund 15 Prozent mehr als 2024. Und auch dieses Jahr dürften sich die Insolvenzgeldausgaben auf hohem Niveau bewegen. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

von Saenger: Im Rahmen einer Sanierung ist das Insolvenzgeld für die Stabilisierung des Geschäftsbetriebs und die Neuaufstellung eines insolventen Unternehmens ein essenzieller Faktor – gerade auch für die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, die ja nachvollziehbarerweise bei einem Insolvenzantrag ihres Arbeitgebers erst einmal verunsichert sind. Wenn man ihnen aber klar machen kann, dass ihre Löhne und Gehälter für bis zu drei Monate über die Insolvenzgeldumlage von der Bundesagentur für Arbeit gesichert sind, ist das auf jeden Fall eine positive Botschaft, die vor allem eines schafft: Vertrauen. Gleichzeitig ist der Anstieg beim Insolvenzgeld per se keine positive Entwicklung, da dadurch jedes Unternehmen die Insolvenzgeldumlage wie 2025 auch in den nächsten Jahren mit dem gesetzlich festgelegten Höchstwert von 0,15 Prozent vom Jahresumsatz kalkulieren muss. 2023 und 2024 betrug sie per Verordnung des Bundesarbeitsministeriums ausnahmsweise nur 0,06 Prozent.

Ponseck: Der ursprüngliche Grundgedanke beim Insolvenzgeld war und ist die finanzielle Absicherung von Arbeitnehmern, die in einer Unternehmenskrise in den Monaten vor dem Insolvenzantrag nicht bezahlt wurden. Dieser Gedanke ist völlig richtig – es gibt in diesem Szenario eine soziale Härte, die der Staat abfedern sollte. Das Problem liegt jedoch darin, dass nur ein Bruchteil der Insolvenzgeldaufwendungen zur Abfederung dieser sozialen Härte verwendet wird. Der absolute Löwenanteil des Insolvenzgelds wird in den Fällen ausgegeben, in denen bewusst das Institut der Insolvenzgeldvorfinanzierung im vorläufigen Insolvenzverfahren genutzt wurde. Hierbei handelt es sich schlicht um eine Subventionierung von Insolvenzverfahren mit Arbeitnehmern ohne vernünftige Bedarfsprüfung und ohne Rückzahlungsverpflichtung – und das selbst in Fällen, wo das möglich wäre –, die im Wesentlichen an ein Kriterium geknüpft ist: Ein vorläufiges Insolvenzverfahren, das drei Monate andauert. Die im internationalen Vergleich seltsame Zwischenphase des Vorverfahrens spielt in Deutschland lediglich deshalb eine so große Rolle, weil nur so der Finanzierungseffekt des Insolvenzgelds genutzt werden kann.

Welche Konsequenzen hat das Ihrer Meinung nach, Herr Ponseck?

Ponseck: Im Ergebnis macht das Institut den Erhalt von Arbeitsplätzen nicht unbedingt wahrscheinlicher und eine andernfalls entstehende soziale Härte federt es in den seltensten Fällen ab. Wir sehen es derzeit bei zahlreichen Insolvenzverfahren, in denen der Unternehmensverkauf zunächst versucht wird, an deren Ende aber eine Betriebseinstellung steht: In praktisch all diesen Fällen wurde der Subventionierungseffekt der Insolvenzgeldvorfinanzierung vollständig genutzt und dennoch sind am Ende die Arbeitsplätze verschwunden – wem wurde also geholfen? Die Insolvenzgeldvorfinanzierung hat einen liquiditätsmäßigen Einmaleffekt, der nicht dazu beiträgt, das Unternehmen nachhaltig profitabler zu machen. Von dieser Profitabilität hängt es aber ab, ob sich ein Käufer findet und zumindest einige Arbeitsplätze erhalten werden. Der Gesetzgeber sollte sich schon fragen: Könnte dasselbe Geld nicht sinnvoller genutzt werden? Zum Beispiel, um das Volumen von Sozialplänen zu erhöhen und dadurch einerseits wirklich soziale Härten auszugleichen und andererseits den häufig zur Erreichung von Profitabilität leider erforderlichen Stellenabbau zu erleichtern?

Worin besteht Ihrer Ansicht nach die Subventionierung?

Ponseck: Bei der Vorfinanzierung von Insolvenzgeld tritt meist eine Bank als Geldgeber auf. Sie erhält die künftigen Ansprüche der Arbeitnehmer gegen die Bundesagentur für Arbeit und ermöglicht dem insolventen Arbeitgeber per Darlehen die Weiterzahlung

der Gehälter. Die Bank hat dabei kein echtes Risiko, denn sie bekommt das geliehene Geld von der Bundesagentur zurück. Die Gehälter werden damit im vorläufigen Insolvenzverfahren wirtschaftlich von der Bundesagentur finanziert. Da deren Rückzahlungsforderung gegen die Insolvenzschuldnerin jedoch nur eine mit der Insolvenzquote rückzahlbare Insolvenzforderung ist, arbeiten die Mitarbeiter auf Kosten der Bundesagentur, die die Kosten auf andere Unternehmen umlegt. Dieser Effekt lässt sich jedoch nur nutzen, wenn das vorläufige Insolvenzverfahren drei Monate dauert – und deshalb dauert es drei Monate. Der Gedanke des Vorverfahrens ist ursprünglich aber ein völlig anderer: Die Insolvenzordnung legt fest, dass nach einem Insolvenzantrag zunächst festgestellt werden soll, ob Insolvenzgründe vorliegen und das Insolvenzverfahren finanziert werden kann. Diese Fragen könnten im Regelfall in zwei bis drei Wochen beantwortet werden. Würde der Gutachter die Antwort jedoch so schnell erteilen, könnte die Sozialleistung des Insolvenzgelds nicht mehr voll ausgenutzt werden. Es ist daher gängige Praxis, das vorläufige Insolvenzverfahren auf drei Monate auszudehnen und das später fließende Insolvenzgeld über eine Bank vorzufinanzieren. Durch diesen Kniff kann das insolvente Unternehmen seine Arbeitnehmer für drei Monate beschäftigen, ohne die Gehaltsaufwendungen tragen zu müssen.

von Saenger: Allerdings kann ein insolventes Unternehmen durch das Insolvenzgeld



bis zu drei Monate ohne Personalkosten produzieren und verkaufen und die dabei erzielten Einnahmen für den weiteren Sanierungsweg zurücklegen und nutzen. Das ist maßgeblich, denn ich gehe ja nach den bis zu drei Monaten im vorläufigen Verfahren ins eröffnete Verfahren und muss dann wieder unter Vollkosten operieren und die Löhne und Gehälter aus dem laufenden Betrieb erwirtschaften. Um das Ziel – die erfolgreiche Sanierung und das Verlassen des Verfahrens zum Beispiel mit Hilfe eines Insolvenzplans oder einer übertragenden Sanierung – zu erreichen, hilft es, wenn ich mir im vorläufigen Verfahren einen finanziellen Puffer für die weiteren Sanierungsschritte geschaffen habe. Denn dadurch wird eine Sanierung teilweise überhaupt erst machbar, da insolvente Unternehmen ja oftmals keine finanziellen Rücklagen haben – und die Fortführung eines insolventen Unternehmens ist für alle Beteiligten, gerade aber für die Gläubiger finanziell gesehen die beste Lösung. Zudem bleiben die maximal drei Monate zusätzliche „Luft“ für das Unternehmen normalerweise nicht ungenutzt. In der Regel wird die Kapazität nicht nur in die Erfassung des Sachverhaltes und die Erstellung des Gutachtens investiert, sondern es werden auch Sanierungskonzepte erarbeitet, mit den Stakeholdern abgestimmt und auch schon Sanierungsschritte unternommen. Zu insinuieren, die Zeit wäre verschwendet, erfasst es also nicht vollständig. Das vorläufige Insolvenzverfahren ist Teil des Sanierungsprozesses.

Also alles nur ein notwendiges Übel, um insolvente Unternehmen zu erhalten?

Ponseck: Ich mag Subventionen grundsätzlich nicht besonders. Aber wenn man sich anschaut, was sonst alles subventioniert wird, ist es eine legitime politische Entscheidung, Insolvenzverfahren zu subventionieren. Es ist im Grundsatz ein sinnvolles Ziel, den Erhalt eines erhaltenswerten Kerns eines insolventen Unternehmens wahrscheinlicher zu machen – gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation. Nur ist das eben nicht umsonst und man muss sich immer fragen, ob das Geld zu diesem Zweck nicht besser eingesetzt werden könnte. Es besteht in meinen Augen Reformbedarf.

Wie sieht dieser Reformbedarf aus?

Ponseck: Zunächst sollte man sich ehrlich machen und das Insolvenzgeld so wie es heute gelebt wird – nämlich vor allem als Vorfinanzierung, nicht als Ausgleich sozialer Härten – als das benennen, was es meiner Meinung nach ist: eine faktische Finanzierung von Insolvenzverfahren. Diese kommt am ehesten noch den Insolvenzgläubigern in Form einer höheren Quote zugute – denn eine Rückzahlung als Massenforderung ist auch dann nicht geschuldet, wenn diese möglich wäre. Es ist also eine Art Geschenk an die Insolvenzmasse, das nicht vom Erhalt von Arbeitsplätzen abhängig ist und diesen auch nicht in jedem Fall wahrscheinlicher macht. Abhängig ist es primär von der dreimonatigen Dauer des vorläufig-

gen Insolvenzverfahrens, was zu einer künstlichen Streckung dieses Abschnitts führt. Das ist nicht gut, diese Kopplung sollte beendet werden – ein vorläufiges Insolvenzverfahren ist nicht per se wünschenswert; wünschenswert wäre, dieses – wenn überhaupt – möglichst kurz zu halten. Und wenn man schon Insolvenzverfahren subventioniert, sollte man dies so tun, wie man auch sonst subventioniert – abhängig von Bedarf, und so dass das gewünschte Ziel des Erhalts von Werten und Arbeitsplätzen möglichst wahrscheinlich wird. Ein Darlehen zur freien, jedoch natürlich insolvenzzweckgemäßen Verwendung – etwa die Finanzierung bestimmter zielgerichteter Investitionen oder die Erhöhung des Volumens von Sozialplänen, um bestimmte Standortschließungen zu ermöglichen, damit andere erhalten werden können – und mit grundsätzlicher Rückzahlungspflicht, sofern eine Rückzahlung möglich ist, erschiene deutlich sinnvoller. Und eben ohne Kopplung an ein dreimonatiges Vorverfahren.

Also sollten Insolvenzverwalter auf den finanziellen Insolvenzgeld-Puffer verzichten?

Ponseck: Bei der jetzigen Rechtslage wäre es fast schon ein Skandal und ziemlich sicher ein Haftungsgrund, wenn ein Insolvenzverwalter die Möglichkeiten des Insolvenzgelds quasi aus weltanschaulichen Gründen nicht nutzt. Er ist nach § 1 der Insolvenzordnung verpflichtet, das beste Ergebnis für die Gläubiger zu erzielen und alle Möglichkeiten zu nut-

zen, die den Erhalt des Unternehmens wahrscheinlicher machen. Insofern das Insolvenzgeld teilweise die Chance bietet, das Unternehmen zunächst fortzuführen und einen Verkaufsprozess überhaupt zu versuchen und dadurch ein besseres Ergebnis für die Gläubiger zu erzielen, wäre es völlig anmaßend und nicht im Interesse der Gläubiger, wenn Insolvenzverwalter aus rechtspolitischen Gründen hierauf verzichteten. Solange die Rechtslage ist, wie sie ist, müssen sie das Institut der Insolvenzgeldvorfinanzierung nutzen.

von Saenger: Es gibt zudem ja auch Situationen, in denen es keine Insolvenzgeldvorfinanzierung gibt. Etwa, wenn der Geschäftsbetrieb schon eingestellt ist und damit im Ergebnis keine Arbeitsplätze erhalten werden können oder die Mitarbeitenden schon so lange auf ihr Geld warten, dass die maximalen drei Monate schon rückständig sind. In einem solchen Fall sind die Sanierungschancen allerdings auch sehr gering, was einmal mehr zeigt, wie wichtig es ist, Krisenanzeichen frühzeitig zu erkennen und einen Insolvenzantrag nicht erst um zehn nach zwölf zu stellen. Es gibt aber auch die Fälle, in denen eine erste Sanierung nicht so nachhaltig war, dass die Unternehmen danach den erneuten Gang zum Insolvenzgericht vermeiden konnten. Die Folge ist eine Zweitinsolvenz.



TITEL

Wenn in einem solchen Fall das erste Insolvenzverfahren noch nicht abgeschlossen ist, weil ein Insolvenzplan noch nicht erfüllt wurde, kann das zur mitunter unüberwindlichen Hürde beim Zweit-Insolvenzgeld werden – auch wenn eine solche Entscheidung bei den betroffenen Mitarbeitenden nachvollziehbarer Weise auf wenig Gegenliebe stößt.

Wäre also eine selektiveres Vorgehen beim Insolvenzgeld besser?

Ponseck: Für Fälle, in denen Löhne und Gehälter in der Unternehmenskrise vor dem Insolvenzantrag nicht gezahlt wurden und die Mitarbeiter nicht gekündigt haben, sollte das Insolvenzgeld als Institut auf jeden Fall erhalten bleiben, wie es auch die ursprüngliche Intention des Gesetzgebers gewesen ist. Das Insolvenzgeld wird aber in der Mehrzahl an Unternehmen gezahlt, die bis zum Antrag alle Gehälter gezahlt haben und in Bezug auf Mitarbeiter, deren Gehälter mit Sicherheit auch so während des vorläufigen Insolvenzverfahrens weiterbezahlt

worden wären und die ein Käufer auf jeden Fall übernommen hätte. In diesem typischen Fall muss niemand geschützt werden. Zum Erhalt von Werten und Arbeitsplätzen gäbe es bessere Möglichkeiten.

Wie ließen sich Mitnahmeeffekte und Fehlanreize aus Ihrer Sicht beseitigen?

Ponseck: Ich gehe so weit, die Notwendigkeit eines vorläufigen Insolvenzverfahrens ganz grundsätzlich zu hinterfragen – zumindest in Fällen, in denen der Schuldner selbst den Antrag stellt. Im Ausland gibt es das auch nicht immer, es ist also nicht denklogisch zwingend. Zudem halte ich Mechanismen für sinnvoll, die das Eröffnungsverfahren auf die unbedingt erforderliche Dauer beschränken. Zudem sollte das Insolvenzgeld – wie bei jeder Subventionierung – im Regelfall rückzahlbar sein, wenn dies wirtschaftlich möglich ist.

von Saenger: Nach der aktuellen Gesetzeslage kann die Bundesagentur für Arbeit keine Rückzahlung

Die Interviewpartner:



Joachim Ponseck (MBA) ist Rechtsanwalt und Partner im Bereich Restructuring & Insolvency von Baker McKenzie in Frankfurt. Er berät Unternehmen, Gläubiger und Geschäftsleitungen bei allen Rechtsfragen im Zusammenhang mit Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten und Insolvenzen.

verlangen, sondern für das ausgezahlte Insolvenzgeld lediglich eine Forderung zur Insolvenztabelle anmelden, auf die sie regelmäßig nur eine geringe Quote erwarten darf. Um die Rückzahlbarkeit des Insolvenzgelds zu gewährleisten, müssten die Unternehmer diese Rückzahlungspflicht beim Kaufpreis aber einpreisen – was grundsätzlich möglich, in Zeiten, in denen es zu einer echten Herausforderung geworden ist, Käufer für ein insolventes Unternehmen zu finden, aber sicherlich kein Selbstläufer ist.

Wie könnte ein Insolvenzgeld 2.0 aussehen?

Ponseck: Wenn der Gesetzgeber insolventen Unternehmen eine Art Starthilfe gewähren will – wogegen grundsätzlich überhaupt nichts einzuwenden ist – so könnte in einem neuen System die Subventionierung als verzinstes und vor allem als Masseverbindlichkeit rückzahlbares Darlehen –jedoch ohne persönliche Haftung der Insolvenzverwalter – an Unternehmen mit günstiger Sanierungsaussicht erfolgen. Die Höhe wäre flexibel und könnte an den Bedarf und die

Bedeutung des Unternehmens angepasst werden – wobei die Anzahl der Mitarbeiter durchaus ein Faktor sein kann. Als Auszahlungsstelle bietet sich meines Erachtens die KfW an, die als Bank – qua Geschäftsfeld – eine hohe Kompetenz bei der vorzunehmenden Beurteilung der Sanierungsaussicht hat.

von Saenger: Wichtig ist dabei aus meiner Sicht, dass eine wie auch immer geartete Starthilfe für insolvente Unternehmen nicht als Ersatz des Insolvenzgelds als Absicherung der Arbeitnehmenden zu sehen ist – Stichwort nicht gezahlte Löhne und Gehälter vor dem Insolvenzantrag – sondern als Ergänzung, und die finanzielle Hilfe pragmatisch und ohne lange und komplexe Prüfungsverfahren gewährt würde. Denn unabhängig davon, wie die Hilfen für Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage aussehen – im Krisenfall gilt: Keine Zeit verlieren!



Alexander von Saenger ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und leitet diesen Bereich bei Schultze & Braun. Er ist unter anderem an den Standorten in Bremen und Nürnberg der bundesweit vertretenen Kanzlei tätig. Seine Spezialgebiete sind das Sanierungsarbeitsrecht und die Beratung von Unternehmen rund um das Thema Leiharbeit.



THEMA

**GASTBEITRAG DES
VID-VORSITZENDEN**

BEWÄHRT UND NOTWENDIG

**DIE INSOLVENZGELDVORFINANZIERUNG
SCHÜTZT ARBEITNEHMER UND
ERMÖGLICHT OFT ERST DIE
UNTERNEHMENSANIERUNG**



Der Autor:

Dr. Christoph Niering, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, ist Partner von NIERING STOCK TÖMP Rechtsanwälte, eine der großen deutschen Insolvenzverwalterkanzleien. Seit mehr als 30 Jahren ist er als Insolvenzverwalter, Sachwalter, Generalbevollmächtigter und Sanierungsberater tätig und hat seitdem über 2.000 Insolvenz- und Eigenverwaltungsverfahren betreut. Er ist zudem regelmäßig Sachverständiger in Anhörungen des Deutschen Bundestags für insolvenzrechtliche Fragestellungen und seit 2011 Vorsitzender des Verbandes der Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands e. V. (VID).

Aktuell wird vereinzelt die Insolvenzgeldvorfinanzierung grundsätzlich in Frage gestellt. Ziel ist es, ein Instrument zu beseitigen, das seit Jahrzehnten den Schutz von Arbeitnehmern mit der Stabilisierung insolventer Unternehmen verbindet und damit wesentlich zur Erhaltung von Sanierungsperspektiven beiträgt.

Gerade im derzeit schwierigen wirtschaftlichen Umfeld ist diese Diskussion mehr als schädlich. In vielen Branchen werden Arbeitsplätze abgebaut und Standorte geschlossen, die Insolvenzzahlen steigen. Zunehmend geraten auch etablierte Unternehmen in Schwierigkeiten. Jede zusätzliche Verunsicherung der betroffenen Arbeitnehmer verschärft diese Lage unnötig und gefährdet das Vertrauen der von der Insolvenz des Arbeitgebers betroffenen Arbeitnehmer in das Gehaltssicherungsinstrument des Insolvenzgeldes.

Anders als behauptet, sind das Insolvenzgeld und seine Vorfinanzierung keine Subventionierung insolventer Unternehmen. Das Insolvenzgeld dient der sozialen Absicherung der Arbeitnehmer und wird nicht aus Steuermitteln, sondern über eine Umlage der Arbeitgeber finanziert. Es fällt daher nicht unter das europäische Beihilferecht. Die Vorfinanzierung stellt lediglich sicher, dass gesetzlich bestehende Ansprüche zeitnah erfüllt werden. Ohne sie müssten Arbeitnehmer oft mehrere Monate auf ihre Gehaltszahlungen warten – eine Zeit, in der sie ihren Lebensunterhalt anderweitig nicht bestreiten könnten.

Die Fälle, in denen zunächst vermeintlich sanierte Unternehmen innerhalb weniger Jahre mehrfach Insolvenzanträge stellen mussten, eignen sich nicht als Argument gegen das Insolvenzgeld und dessen Vorfinanzierung. Der in diesen Fällen vorausgegangene Sanierungsversuch wird regelmäßig durch die Mehrheit der Gläubiger im Rahmen eines Insolvenzplans oder einer übertragenden Sanierung mitgetragen und – vor allem durch deren Forderungsverzichte – mitbezahlt. Zudem schließen die Fachlichen Weisungen Insolvenzgeld zu § 165 Sozialgesetzbuch (SGB) III in Ziffer 2.7 schon heute eine wiederholte Inanspruchnahme aus, sofern die ursprüngliche Zahlungsunfähigkeit nicht überwunden wurde. Zudem

setzt die für eine Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes erforderliche Zustimmung der Agentur für Arbeit nach § 170 Abs. 4 Satz 2 SGB III Tatsachen voraus, welche die Annahme rechtfertigen, dass durch die Vorfinanzierung der Arbeitsentgelte ein erheblicher Teil der Arbeitsplätze erhalten bleibt.

Die Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes ermöglicht die sofortige Stabilisierung eines insolventen Unternehmens. Dies ist gerade dort außerordentlich wichtig, wo Unternehmen systemrelevant, in komplexe Lieferketten eingebunden oder für die Daseinsvorsorge zuständig sind. Ohne Vorfinanzierung ihrer teils bei Insolvenzantragsstellung schon rückständigen Gehaltszahlungen würden die Arbeitnehmer ihre Tätigkeit im Zuge der Insolvenzantragstellung unverzüglich einstellen. Ein sofortiger Betriebsstillstand wäre in der Regel die Folge. Was würde dies etwa bei einem wichtigen Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie oder gar bei einem insolventen Krankenhaus bedeuten? Undenkbar. Daher erfüllt die Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes und damit die zumindest vorübergehende Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit des insolventen Unternehmens auch eine wichtige volkswirtschaftliche Funktion, auch für die Unternehmen, die nun dieses bewährte Finanzierungsmodell in Frage stellen.

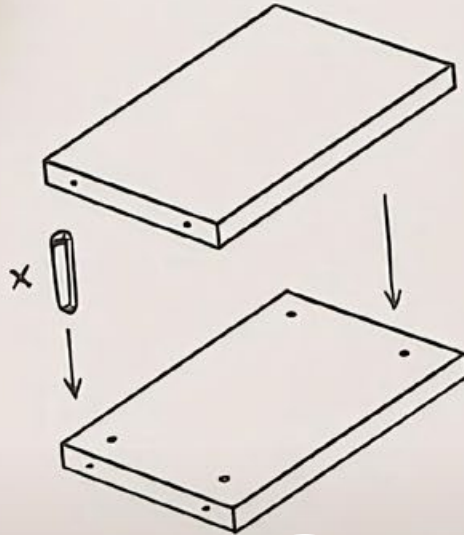
Als Alternative vorgeschlagene Massendarlehen könnten diese Wirkung nicht ersetzen. Sie würden den Staatshaushalt belasten und unterlägen strengen beihilferechtlichen Vorgaben. Das Insolvenzgeld ist zudem kein deutscher Sonderweg, sondern Teil vergleichbarer Schutzmechanismen in vielen europäischen Ländern.

Vor diesem Hintergrund weist der Berufsverband der deutschen Insolvenzverwalter und Sachwalter, VID, die Forderung nach Abschaffung des Insolvenzgeldes und seiner Vorfinanzierung entschieden zurück. Sie würden die Verunsicherung von Arbeitnehmern, Gläubigern und weiteren Beteiligten in Insolvenzverfahren weiter verstärken und bewährte Sanierungschancen gefährden.



THEMA

1



MÖBELBRANCHE: NEUSTART IN HERAUS

Die Möbelbranche leidet unter der Konsumzurückhaltung der Menschen und der Krise am Immobilienmarkt. Alexander Eggen von Schultze & Braun erläutert, welche Möglichkeiten es für Unternehmen der Branche gibt, einer wirtschaftlichen Krise zu begegnen und sie zu bewältigen.

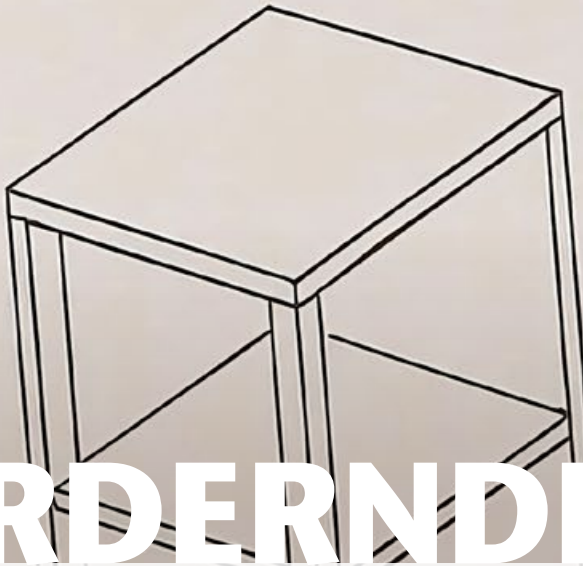
2025 war die Möbelmesse imm in Köln abgesagt worden. Grund war damals die mangelnde Nachfrage nach Möbeln in Deutschland. In diesem Jahr hat die imm cologne nun vom 20. bis zum 23. Januar runderneuert mit dem Fokus auf den B2B-Markt und den internationalen Möbelhandel stattgefunden. Ein Neustart in herausfordernden Zeiten, in denen sich nach wie vor auch viele Unternehmen aus der Möbelbranche befinden. Im November 2025 hatten die Verbände der Deutschen Möbeldindustrie (VDM/VHK) erneut auf die negativen Auswirkungen der Kombination aus Konsumzurückhaltung, hoher Sparneigung und dem rückläufigen Wohnungsbau auf die Branche hingewiesen.

„Die gute Nachricht ist, dass es für Unternehmen aus der Möbelbranche in der Regel ausreichend Zeit

sowie viele Möglichkeiten, Verfahren und Instrumente gibt, einer wirtschaftlichen Krise zu begegnen und sie zu bewältigen. Der erste Schritt ist, die Anzeichen für eine sich abzeichnende Krise oder sogar existenzielle Bedrohung des Unternehmens möglichst früh zu erkennen. Denn wenn Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden, bestehen bessere Chancen auf einen erfolgreichen und nachhaltigen Ausgang. Die Devise lautet in jeden Fall: Im Krisenfall keine Zeit verlieren – gerade auch, weil die Insolvenzantragspflicht bereits seit dem 1. Januar 2024 wieder in vollem Umfang greift“, erläutert Alexander Eggen, der den Frankfurter Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun leitet. Eines der Spezialgebiete des Rechtsanwalts ist die Unternehmenssanierung. Eggen und seine Kolleginnen und Kollegen haben auch als gerichtlich bestellte Sanierer

2026
EDITION

3



FORDERNDEN ZEITEN!

bereits mehrere Unternehmen aus der Möbelbranche in Krisensituationen begleitet und sie bei ihren Sanierungen beraten und unterstützt.

Im Krisenfall keine Zeit verlieren

Wichtig ist: Ein Insolvenzantrag bedeutet nicht automatisch, dass die Unternehmensgeschichte an dieser Stelle endet. Die Insolvenz kann vielmehr die Chance auf einen Neuanfang darstellen. Je früher ein Insolvenzantrag vorbereitet wird, desto größer ist die Chance auf den Neuanfang. In einem Regelinsolvenzverfahren, einer Eigenverwaltung oder einem Schutzschirmverfahren ist für Unternehmen aus der Möbelbranche im operativen Geschäft der Vollstreckungsschutz von Vorteil. Das bedeutet, dass Tilgung und Zinsen ausgesetzt sind und fällige Verbindlichkeiten zunächst nicht beglichen werden müssen. Somit können alle Einnahmen dafür genutzt werden, um den regulären Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten.

„Ein weiterer Vorteil ist, dass die Löhne und Gehälter der Mitarbeitenden in der Regel bis zu drei Monate lang durch das sogenannte Insolvenzgeld gesichert sind“, sagt Rechtsanwalt Eggen. „Das verschafft einem Unternehmen einen zusätzlichen finanziellen Spielraum und diese Zeit kann für die Umstrukturierung und Sanierung genutzt werden.“ Zudem kann sich ein Unternehmen im Rahmen einer Insolvenz leichter von nachteiligen Verträgen lösen. Darüber hinaus können – falls notwendig – Personalanpassungen vorgenommen werden.

Sanierung in eigener Regie

Bei der Sanierung in Eigenverwaltung oder in einem Schutzschirmverfahren, das Unternehmen seit der Insolvenzrechtsreform (ESUG) von 2012 nutzen können, kann sich ein Unternehmen aus finanz- und leistungswirtschaftlicher Sicht in eigener Regie sanieren. Dabei bleibt die Geschäftsleitung



THEMA

voll handlungsfähig und wird von einem Sanierungsexperten unterstützt. Beaufsichtigt werden Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren von einem Sachwalter, der vom Gericht bestellt wird.

Seit dem 1. Januar 2021 können mit dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz, kurz StaRUG, Restrukturierungen zudem schneller und gezielter umgesetzt werden – mit einem umfangreichen modularen Baukasten, große Gestal-

tungs- und Eingriffsmöglichkeiten und ohne Insolvenzverfahren.

Beim StaRUG kann ein Unternehmen selbst bestimmen, mit welchen seiner Gläubiger es sich restrukturieren möchte – allerdings nur, wenn das Unternehmen noch nicht zahlungsunfähig ist. Außerdem ist es möglich, Gläubiger zu überstimmen, wenn sie sich einem notwendigen Schuldenschnitt verweigern. Weiterer Vorteil: Eine StaRUG-Restrukturie-

Die Sanierungs- und Restrukturierungsverfahren im Überblick

Bei der Restrukturierung und Sanierung eines Unternehmens handelt es sich immer um eine Sondersituation. Daher ist es wichtig, die einzelnen Instrumente und Verfahren und ihre Besonderheiten zu kennen, um sich anschließend für die richtige Vorgehensweise entscheiden zu können:

- Zum einen gibt es im klassischen Insolvenzrecht das sogenannte Regel-Insolvenzverfahren.
- Aber auch die Eigenverwaltung, also die Sanierung in eigener Regie, und das Schutzschirmverfahren, eine Sonderform der Eigenverwaltung, bieten die Möglichkeit, ein Unternehmen neu auszurichten.
- Seit dem 1. Januar 2021 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit einer sogenannten StaRUG-Restrukturierung. Dieses nicht-öffentliche Verfahren erleichtert es Unternehmen, sich einfacher als bislang finanzwirtschaftlich zu restrukturieren – und zwar noch bevor sie zahlungsunfähig werden. Hat die Restrukturierung Erfolg, kann dadurch ein Insolvenzverfahren vermieden werden.

Sowohl Regel- als auch Eigenverwaltungsverfahren lassen sich mit einem Insolvenzplan abschließen, einer Art gerichtlichem Vergleich mit den Gläubigern. Beim Schutzschirmverfahren ist der Insolvenzplan sogar als Sanierungsinstrument der ersten Wahl vorgesehen. Eine StaRUG-Restrukturierung wird mit einem Restrukturierungsplan abgeschlossen, der einem Insolvenzplan sehr ähnlich ist.

Der Vorteil: Durch den Restrukturierungsplan beziehungsweise den Insolvenzplan bleibt die Gesellschaft des Unternehmens erhalten und damit auch die Gesellschaftsanteile potenziell werthaltig. Dass sie von einer solchen Sanierung ebenfalls profitieren, ist wiederum grundsätzlich ein Anreiz für die Gesellschafter, ein solches Verfahren anzugehen und zu unterstützen.

Wenn sie professionell vorbereitet und durchgeführt werden, bieten die genannten Insolvenz- und Restrukturierungsverfahren einen verlässlichen Rahmen, um notwendige Veränderungsprozesse in einem Unternehmen in kurzer Zeit umzusetzen.

2026

zung kann ohne öffentliche Bekanntmachung stattfinden, wodurch ein eventueller Reputationsverlust für das Unternehmen vermieden wird. „Bei einer StaRUG-Restrukturierung sollten Geschäftsleiter jedoch beachten, dass damit lediglich aus rein finanzieller Sicht restrukturiert werden kann. Operative und Eingriffe in die Rechte von Arbeitnehmern sind hier – anders als beim Insolvenz-, Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren – nicht möglich“, sagt Eggen.

Das Ziel erreichen

Es zeigt sich: Unternehmen aus der Möbelbranche, die sich in einer wirtschaftlichen Krise befinden oder absehbar darauf zusteuern – was unter anderem an der zunehmenden Ausschöpfung der gewährten Kontokorrentlinien erkennbar ist, haben mehrere Möglichkeiten, Verfahren und Instrumente, diese Sondersituation zu meistern. Dieses Ziel wird am besten erreicht, wenn alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben.



Foto: www.ceka.de

SERIE

ORDENTLICH AUFGEMÖBELT: VERTRAUEN IN DEN WIRTSCHAFT

Seit 1924 werden bei CEKA in Alsfeld in Mittelhessen hochwertige Büromöbel hergestellt – aktuell und auch in Zukunft auf einer Produktionsfläche von über 30.000 qm und mit dem Großteil der Belegschaft. Ausschlaggebende Faktoren für die Übernahme durch den polnischen Möbelhersteller .mdd waren die Investorensuche durch die M&A-Berater von Falkensteg um Georg von Verschuer und die enge Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter Dr. Michael Lojowsky von Brinkmann & Partner und Distressed M&A-Experte Dr. Michael Rozijn von Schultze & Braun, der den Kaufvertrag erstellt und ausverhandelt hat. Der zwölfte Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Wer vom 20. bis zum 23. Januar 2026 während der internationalen Möbelmesse imm cologne einen Blick in die Hallen 4, 5 und 10 der Messe Köln, geworfen hat, könnte denken, die Wirtschaftskrise in Deutschland wäre an der Möbelbranche spurlos vorübergegangen. Über 300 Aussteller aus 25 Ländern haben den Weg zur imm angetreten, die in diesem Jahr nach der Absage 2025 runderneuert mit dem Fokus auf den B2B-Markt und den internationalen Möbelhandel stattgefunden hat. Ein Neustart in herausfordernden Zeiten, mit dem aber ein Zeichen für eine positivere Zukunft verbunden ist und ein klarer Beleg dafür, dass das internationale Vertrauen in deutsche Unternehmen aus der Möbelbranche und den Markt hierzulande weiterhin besteht.

Eine Sanierung als Lehrstück

Die Sanierung von CEKA ist ein Lehrstück dafür, was dieses Vertrauen in der Praxis gepaart mit hochwertigen Produkten und Teamwork in der Sanierung bedeutet und leisten kann. Das regional fest verwurzelte Traditionsunternehmen hatte im Sommer 2025 einen Insolvenzantrag gestellt. Grund für die finanzielle Schiefelage war neben der generell angespannten wirtschaftlichen Situation – die Möbelbranche leidet unter der Konsumzurückhaltung der Menschen und der Krise am Immobilienmarkt – auch Lieferverzögerungen durch urlaubsbedingte Engpässe bei Zulieferern. Hinzu kam, dass der bisherige Gesellschafter, der CEKA 2012 aus einer ersten Insolvenz übernommen hatte, zuvor bereits einen Verkauf des Unternehmens angestrebt hatte.

Im Fokus des vorangehenden Teils von „Erfolgsfaktor Sanierung“ steht die erfolgreiche Restrukturierung der Ziegler-Gruppe – eines der größten Holzkonzerne in Deutschland. Ausschlaggebende Faktoren für den Sanierungserfolg waren die strategische Entscheidung, die Unternehmensgruppe in Einheiten aufzuteilen, sowie das enge Zusammenspiel zwischen Insolvenzverwalter Volker Böhm von Schultze & Braun und den Distressed-M&A-Spezialisten um Timo Klees von PwC.

AFTSSTANDORT DEUTSCHLAND

Klares Bekenntnis zum Produktionsstandort

Der kam nun zum 1. November 2025 mit der Übernahme von CEKA durch .mdd unter der Führung von Insolvenzverwalter Dr. Michael Lojowsky von Brinkmann & Partner zu Stande. Er hatte bereits kurz nach dem Insolvenzantrag die M&A-Berater von Falkensteg mit einer internationale Investorenansprache beauftragt, über die ein passender Partner gefunden werden sollte. „CEKA ist das Zentrum eines weitreichenden Netzwerks aus regionalen, nationalen und internationalen Zulieferern, Geschäftspartner und Kunden, die allesamt von einem Ende der Produktion in Alsfeld betroffen gewesen wären. Deshalb war es mir von Beginn an ein Anliegen, eine Lösung für den Produktionsstandort zu finden, die sowohl den Gläubigern als auch Mitarbeitenden bestmöglich gerecht wird“, sagt Dr. Lojowsky. „Maßgeblichen Anteil daran hatte die Arbeit des Falkensteg-Teams um Georg von Verschuer: Wir hatten sehr schnell drei bis vier Interessenten, von denen am Ende des Investorenprozesses gleichwohl nur einer übrig geblieben ist. Das ist in Insolvenzverfahren nicht ungewöhnlich, besonders

war aber, dass es sich dabei um einen Investor aus dem Ausland gehandelt hat, der nahezu alle Mitarbeitenden übernommen und ein klares Bekenntnis zum Produktionsstandort Alsfeld abgegeben hat. Das Ergebnis für CEKA stellt gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation einen großen Erfolg dar und freut mich sehr.“

Ein klar formulierter Ansatz

Nach der Übernahme können die Mitarbeitenden und der Standort Alsfeld wieder positiv in die Zukunft schauen. Der Übernehmer hat seinen Ansatz klar formuliert: „Wir investieren in die Zukunft von CEKA – sowohl in den Standort als auch in die Menschen. Unser Ziel ist es, die Stärken der CEKA zu bewahren und gleichzeitig neue Impulse für Innovation, Effizienz und Marktpräsenz zu setzen“, erklärt Michal Dabrowski, Geschäftsführer der CEKA PRO GmbH und Vorstandsvorsitzender der polnischen Dachgesellschaft . MDD Sp. z o.o.. Als CEKA PRO will das Unternehmen



SERIE

seine Kompetenz in den Bereichen Arbeitswelten und Akustik konsequent weiter ausbauen und auch der Service bleibt in gewohntem Umfang erhalten. CEKA PRO legt zudem auch weiterhin besonderen Wert auf Qualität – Made in Germany, Nachhaltigkeit sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Sortiments im Sinne der Kunden.

Die vertragliche Basis für den gelungenen Übergang

Die vertragliche Basis für den gelungenen Übergang hat Dr. Michael Rozijn von Schultze & Braun geschaffen. „Die Besonderheit war in diesem Fall die Tatsache, dass einzelne Aspekte und Faktoren, die bei der Transaktion eine Rolle gespielt haben, wie bei einem Möbelstück als Teile zu einem Ganzen zusammengefügt und miteinander verbunden werden mussten: Die internationale Komponente, der Zeitdruck im Insolvenzverfahren, die Fragen zu den Arbeitsverhältnissen, aber gleichzeitig auch der Übergang der Produktionsmittel und -rohstoffe sowie der Betriebsimmobilie“, sagt der Experte für Distressed M&A. Besonders – und das definitiv im positiven Sinne – war bei der Transaktion zudem,

dass im Anschluss an das Bieterverfahren beide Verhandlungsseiten sehr professionell, pragmatisch und schnell zusammengearbeitet haben. Es gab ein gemeinsames Verständnis für das, was man erreichen wollte, und alle waren von Anfang an fokussiert auf das Ergebnis: Den Abschluss der Übernahme. Daher verliefen die Verhandlungen sehr fokussiert und dogmatische Diskussionen über Klauselformulierungen blieben aus, was den Vertragsabschluss auf jeden Fall beschleunigt hat.“ Davon unabhängig soll mit einem weiteren Vertrag der Verkauf eines zweiten Grundstücks in der Nähe des Produktionsstandorts fixiert werden, das ebenfalls der insolventen Gesellschaft gehört hat. Der Insolvenzverwalter will es an die Stadt Alsfeld veräußern und dadurch zusätzliche Einnahmen für die Insolvenzmasse generieren

Alle Teile ergeben ein Ganzes

Am Ende haben bei Vertrag und Sanierung alle Teile ein Ganzes ergeben – und die Produktion von hochwertigen Büromöbeln kann am Standort Alsfeld weitergehen. Der Fall CEKA zeigt aber nicht nur, wie



entscheidend engagierte Insolvenzverwaltung und Investorensuche sowie präzise Vertragsarbeit für das Gelingen einer Sanierung ist. Er zeigt auch, welche wichtige Voraussetzung das Vertrauen in den Wirtschaftsstandort für einen Neuanfang mit Hilfe des Insolvenz- und Sanierungsrechts sind.

Über die CEKA PRO GmbH: Die CEKA PRO GmbH ist ein führender Anbieter von hochwertigen Büroeinrichtungen und Arbeitsplatzlösungen. Seit über einem Jahrhundert entwickelt CEKA PRO innovative Konzepte für moderne Arbeitswelten. Das Unternehmen verbindet Design, Funktionalität und Nachhaltigkeit und bietet ein breites Portfolio – von ergonomischen Schreibtischen und Stauraumlösungen über Akustiksysteme bis hin zu ganzheitlichen Raumkonzepten. CEKA PRO steht für Qualität „Made in Germany“ und begleitet Unternehmen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitsumgebungen. www.CEKA.de



**T E R
M I N E**

FEBRUAR 2026 – MAI 2026

Insolvenz und Zwangsvollstreckung

05.02.2026, online

Sanierungskredite

26.02.2026, online

Umsatzsteuer in der Insolvenz

17.03.2026, online

Bilanzanalyse in Sanierungs- & Insolvenzfällen

18.03.2026, online

Betriebliche Altersversorgung in der Insolvenz

20.03.2026, online

Basiswissen Insolvenzrecht für SachbearbeiterInnen

25.03.2026, online

Bilanzkosmetik & Bilanzmanipulation erkennen

25.03.2026, online

4. Bodensee Rechtstage

18. – 19.05.2026, Konstanz, Steigenberger Inselhotel



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

