

März 2026

# CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu  
Restrukturierung  
und Insolvenz



**TEIL 13 VON**  
„Erfolgsfaktor  
Sanierung“

**DEN GELSENKIRCHEN-  
MOMENT VERMEIDEN**

# SCHLAFLOSE NÄCHTE

New England Patriots gegen die Seattle Seahawks – eine Kombination, die deutsche American-Football-Fans am 9. Februar um den Schlaf gebracht hat – beginnt der NFL Super Bowl doch um 0.30 Uhr deutscher Zeit und dauert dann mehrere Stunden. Eine ganz andere Kombination – die aus der US-Zinswende, fallenden Preisen für und Leerständen in Gewerbeimmobilien sowie drohenden Kreditausfällen – beschert hingegen deutschen Banken schlaflose Nächte – zumindest dann, wenn sie zu den „deutschen bedeutenden Instituten“ zählen, wie sie die BaFin in ihrem aktuellen Risikobericht nennt, die verstärkt Gewerbeimmobilienkredite in den USA vergeben haben. Fakt ist: Im Bereich der Gewerbeimmobilien kommt auch hierzulande verstärkend hinzu, dass der anhaltende Trend zu mehr Homeoffice und Online-Shopping zu einem grundlegenden Strukturwandel geführt hat. Durch den Leerstand von Büro- und Handelsimmobilien häufen sich finanzielle Schieflagen bei Eigentümern oder Besitzgesellschaften und in der Folge kommt es vermehrt zu Kreditausfällen. Das bestätigen die Ergebnisse des NPL-Barometers der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management, die eine eindeutige Sprache sprechen: Wie bei den Insolvenzen dürfte sich bei den notleidenden Krediten der Anstieg fortsetzen – und das in allen Assetklassen, insbesondere aber im Bereich der Gewerbeimmobilien. Dieser Sektor, in dem es in der Regel um hohe Beträge geht, sendet die größten Stresssignale, und auch die Bundesbank widmet ihm besondere Aufmerksamkeit, da notleidende Gewerbe-

immobilienkredite die deutschen Banken nach ihrer Einschätzung zunehmend belasten werden. Die gute Nachricht ist: Auch bei der Schieflage eines Eigentümers oder einer Besitzgesellschaft gibt es für Banken verschiedene Möglichkeiten, ihre Forderungen zu schützen. Vorteile bieten beispielsweise eine Treuhandlösung oder die Zwangsverwaltung einer Immobilie. Dr. Ludwig J. Weber und Rüdiger Bauch von Schultze & Braun erläutern in ihrem Beitrag [„Finanziell einsturzgefährdet: Immobilien und Kredite in Not“](#) auf dem Blog der Kanzlei, worauf Banken dabei achten sollten. Kreditrisiken gewinnen für Banken (weiter) an Bedeutung. Gleiches gilt dafür, Lösungen für NPL zu finden. Eine Option ist ihr Verkauf an Investoren. Im Interview [„Kreditrisiken frühzeitig und proaktiv begegnen“](#) auf dem Blog von Schultze & Braun sprechen Jürgen Sonder, der Präsidenten der BKS, und Dr. Ludwig J. Weber darüber, worauf Verkäufer und Käufer bei solchen Transaktionen achten sollten. [Welche Möglichkeiten in diesem Zusammenhang das Konzept des Sanierungseigentümers eröffnet, zeigen Dr. Ludwig J. Weber und Dr. Dietmar Haffa von Schultze & Braun im Titelbeitrag \[„Den Gelsenkirchen-Moment vermeiden“\]\(#\).](#)

## UNSER SEMINARTIPP:

Immobilien- & Projektfinanzierungen im aktuellen Krisen-Umfeld am 27.04: Markt, Rechtlicher Rahmen & Dokumentation, Finanzierung & Risiko-Analyse



Am Aschermittwoch ist alles vorbei – so lautet der Titel des bekannten Karnevalslieds von Komponist Jupp Schmitz und Texter Hans Jonen. Aber keine Sorge, liebe Leserinnen und Leser: Auch wenn die fünfte Jahreszeit gerade zu Ende gegangen ist und wir uns – wenn diese Ausgabe erscheint – schon in der Fastenzeit befinden, müssen Sie nicht auf die wie immer gehaltvollen Themen von Krise & Chance verzichten – ganz im Gegenteil.

Gleichwohl haben wir in dieser Ausgabe ein Titelthema, das durchaus etwas mit der Fastenzeit und dem damit verbundenen Verzicht zu tun hat. Denn Banken würden auf einen Ausfall ausgereicher Unternehmenskredite sicherlich gerne verzichten. Welche Möglichkeiten in diesem Zusammenhang das Konzept des Sanierungseigentümers eröffnet, zeigen Dr. Ludwig J. Weber und Dr. Dietmar Haffa von Schultze & Braun im Titelbeitrag „Den Gelsenkirchen-Moment vermeiden“.

In zahlreichen Unternehmen stehen 2026 vom 1. März bis zum 31. Mai turnusgemäß Betriebsratswahlen an, unabhängig davon, ob sie wirtschaftlich auf Kurs sind, oder sie eine Restrukturierung oder sogar ein Insolvenzverfahren durchlaufen. Seraphim Ung Kim und Franz Orth von Schultze & Braun erläutern im Interview, worauf Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter bei einer Betriebsratswahl, aber auch bei der Zusammenarbeit mit einem Betriebsrat achten sollten.

Struktur und Systematik stehen auch im Mittelpunkt des Interviews zum IDW Standard 16 mit Guido Koch und Christoph Wehr von Schultze & Braun. Fünf Jahre nach Inkrafttreten des StaRUG werden mit dem neuen Standard die Anforderungen an Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement weiter konkretisiert. Was das für Geschäftsleiter bedeutet und warum Prävention mehr ist als ein Schlagwort, ordnen Guido Koch und Christoph Wehr von Schultze & Braun für uns ein.

Im 13. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“ steht dieses Mal eine im wahrsten Sinne des Wortes museumsreife Leistung im Fokus. Die SEIWO Technik GmbH ist bereits seit Jahrzehnten im Ausstellungs- und Bühnenbau eine feste Größe. Dass das Unternehmen aus dem Erzgebirge auch künftig am Markt aktiv sein kann, ist der engen und konsequent durchgehaltenen Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter Dr. Dirk Herzig von Schultze & Braun und Geschäftsführer Dr. Jan Wabst, der gebotenen Beharrlichkeit bei der Akquise von neuen Aufträgen und Projekten und letztlich dem Investor aus den Niederlanden zu verdanken.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr  
Tobias Hirte



TICKER

# NACHHALTIGER NEUSTART

Eine Insolvenz muss nicht das Ende eines Unternehmens bedeuten, sondern kann vielmehr die Chance auf einen nachhaltigen Neustart darstellen. Ein schöner Beleg dafür ist JS Lasertechnik mit Sitz in Stendal. Über die gelungene Sanierung des 2007 gegründeten Spezialisten für professionelle Edelstahl- und Metallverarbeitung hat der Mitteldeutsche Rundfunk online und im Regionalmagazin Sachsen-Anhalt Heute im MDR Fernsehen berichtet. Rüdiger Bauch von Schultze & Braun ist (noch) der Insolvenzverwalter von JS Lasertechnik und war mit den Übernehmern Marco Zumpe und Gordon Albrecht maßgeblich an der Sanierung in zwei Schritten beteiligt, die als Teil acht von „Erfolgsfaktor Sanierung“ in der September-Ausgabe 2025 von Krise & Chance vorgestellt wurde. Bauch ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und unter anderem an den Standorten in Leipzig, Chemnitz, Dresden, Erfurt, Halle und Magdeburg der Kanzlei tätig.

## UNSER SEMINARTIPP:

Praxis-Wissen: Sanierung  
am 16. und 17.04

Am 14. Februar 1981, vor 45 Jahren, feierte „Wetten, dass..?“ seine TV-Premiere. Im Dezember 2026 übernehmen die populären Zwillingbrüder Bill und Tom Kaulitz die Moderation der traditionsreichen Samstagabend-Show. Insbesondere jüngere Zielgruppen sollen die neuen Moderatoren zurück an die Bildschirme holen. Inwieweit diese Form der Wiederbelebung der bekannten TV Show-Marke gelingt, ist ein ähnlich spannendes Thema wie der Umgang mit Marken insolventer Unternehmen. Mit diesem Thema beschäftigt sich Dr. Michael Rozijn vom Bremer Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun regelmäßig. Gerade bekannte oder traditionsreiche Marken können für den Neustart oder den Ausbau von Unternehmen oder Produktlinien das Marketing befeuern, auch wenn es dabei ja auch irgendwie zumindest ein bisschen „Wetten, dass..?“ heißt. Im Interview „Markante Marken“ auf dem Blog der Kanzlei ordnet Dr. Rozijn die Besonderheiten ein, die beim Erwerb, aber auch dem Verkauf einer Marke – nicht nur, aber eben gerade auch aus einer Insolvenz – und der dazugehörigen Preisfindung beachtet werden müssen.

# WETTEN DASS

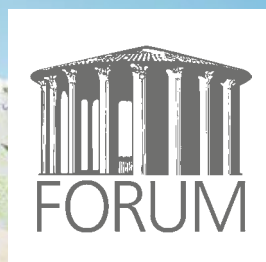
## UNSER SEMINARTIPP:

Unternehmensbewertung und  
Kaufpreisfindung am 30.06.

# RISIKOVORSORGE IN ITALIANO

Am 23. Januar 2026 haben sich Bundeskanzler Friedrich Merz und die italienische Ministerpräsidentin Giorgia Meloni in Rom getroffen, um über die engere wirtschaftliche Zusammenarbeit beider Länder zu sprechen. Bereits heute beträgt das deutsche Exportvolumen nach Italien über 80 Milliarden Euro pro Jahr. Je höher das Geschäftsvolumen, desto wichtiger ist und wird die Risikovorsorge – gerade auch, da Italien beim Anstieg der Insolvenzen in diesem Jahr zur Weltspitze gehört. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen hierzulande auch mit dem italienischen Insolvenzrecht und seinen Besonderheiten, aber auch der insolvenzfesten Bestellung von Sicherheiten befassen. Worauf deutsche Unternehmen achten sollten, damit sie mit ihren Forderungen im Fall der Fälle nicht im wirtschaftlichen Abseits stehen und warum sie sich als Gläubiger italienischer Schuldner beim Thema Sicherheiten nicht den berühmten Fußballer-Spruch „Mailand, Madrid – Hauptsache Italien“ zum Vorbild nehmen sollten, erläutern Dr. Johannes Heck und Alessandro Honert vom Cross Border Office Italien von Schultze & Braun in ihrem Beitrag [„Krise und Insolvenz von Geschäftspartnern in Italien: Frühzeitige Planung und Absicherung“](#) auf dem Blog der Kanzlei mit Standorten in Mailand und Bologna. In ihrem Beitrag [„Wirtschaftlich gesehen Bella Figura machen: Wie sichere Geschäfte mit Partnern aus Italien gelingen“](#) – ebenfalls auf dem Blog der Kanzlei – erläutern Heck und Honert, was beim Thema Sicherheiten bei Geschäften mit Partnern aus Italien zu beachten ist und was die Italien-Reise des Philosophen Arthur Schopenhauer damit zu tun hat.

Logo: wikipedia.de



TITEL

# DEN GELSEN MOMENT W





# ANKIRCHEN- VERMEIDEN



## Welche Lösungen es für Banken gibt, um Kreditausfällen vorzubeugen und entgegenzuwirken und welche Vorteile das Konzept des Sanierungseigentümers haben kann.

Beim spektakulären Tresoreinbruch in einer Filiale der Sparkasse Gelsenkirchen sind rund um Weihnachten 2025 wohl über 3.000 Schließfächer aufgebrochen und leerräumt worden. Die Schadenssumme liegt Schätzungen zufolge zwischen 30 und über 100 Millionen Euro. Fakt ist aber schon jetzt: Der wirtschaftliche Schaden ist enorm!

Die große Differenz bei der Schadenssumme kommt daher, da vielfach (noch) nicht klar ist, welche Wertgegenstände sich in den Schließfächern befunden haben. Ähnlich unklar wie die Schadenshöhe ist, warum die Sicherheitssysteme der Bank keinen Alarm ausgelöst haben – sicherlich ein Punkt, der dazu beiträgt, dass Banken ihre physischen Sicherheitsvorkehrungen überprüfen.

### **Gefährdete Kredite in Höhe von 465 Milliarden Euro**

Dabei sollten Banken aber nicht nur Alarmanlagen oder Bewegungsmelder in Tresorräumen in den Blick nehmen, sondern auch die wirtschaftlichen Sicherheitssysteme – vor allem die Risikovorsorge bei ausgereichten Unternehmenskrediten – überprüfen, die vor Risiken bei ausgereichten Krediten warnen und im Fall der Fälle zum Einsatz kommen können, bevor der wirtschaftliche Schaden eingetreten ist, oder die diesen zumindest begrenzen können. Die Bedeutung solcher Sicherheitseinrichtungen wird angesichts der steigenden Kreditnachfrage bei deutschen Banken – auch aufgrund des erwarteten Kredit-Booms aufgrund der geplanten Milliardeninvestitionen

in die Infrastruktur – und der Tatsache, dass sich in Deutschland nach einer Erhebung der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) Kredite in Höhe von rund 465 Milliarden Euro als gefährdet (Stage-2) gelten immer größer, umgerechnet also bei einer Schadenssumme von 100 Millionen Euro 4.650 Mal so viel wie beim Gelsenkirchener Einbruch.

Angesichts der bereits vorhandenen und den wahrscheinlich noch hinzukommenden Herausforderungen für Unternehmen und die nach wie vor steigenden Zahl der Unternehmensinsolvenzen – nach Berechnungen der Wirtschaftsauskunftei Creditreform befinden sich diese auf einem zehnjährigen Hoch – wächst für Banken das Risiko von Kreditausfällen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass dadurch die Bedeutung der Risikovorsorge zunimmt, damit Banken angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung bei den von ihnen ausgegebenen Unternehmenskrediten den Gelsenkirchen Moment vermeiden.

### **Langfristige Lösungen für Kreditrisiken**

Wichtig ist, möglichen Kreditrisiken frühzeitig und proaktiv zu begegnen und dabei die zugrunde liegenden Probleme anzugehen – also langfristige Lösungen zu finden und umzusetzen. Die EY-Kreditmarktstudie 2025 zeigt, dass Banken bislang verstärkt auf flexible Forbearance-Maßnahmen wie Laufzeitverlängerungen, Anpassungen von Zins- und Tilgungsmodalitäten oder befristete Stundungen setzen, um Zahlungsausfälle zu vermeiden. Mitunter werden Ausfälle dadurch jedoch nur verzögert. Denn ohne eine bessere wirtschaftliche

Lage der Kreditnehmenden bieten solche Maßnahmen zwar kurzfristig Entlastung, lösen aber die zugrunde liegenden Probleme nicht.

Fakt ist: Die Devise „Es wird ja schon nichts passieren“ kann für Unternehmen – und damit auch für die Banken, die den Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt haben – schnell fatal enden. Nicht zuletzt die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges haben leider eindrucksvoll gezeigt, wie fahrlässig eine solche Annahme ist. Und in einer Zeit, in der sich die Krisen quasi die Klinke in die Hand geben, kann am Ende eine falsche Annahme dazu führen, dass ein Unternehmen wirtschaftlich trotz guter Voraussetzungen in eine tiefe Krise rutscht.

### **Die Pflicht zur Krisenfrüherkennung**

Seit dem Jahreswechsel 2020/2021 ist das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen in Kraft, das inzwischen auch aufgrund prominenter Fälle wie Varta und Leoni unter seiner Abkürzung StaRUG bekannt ist. Neben der vorinsolvenzlichen Restrukturierung sind die Krisenfrüherkennung und die Implementierung eines entsprechenden Systems zentrale Elemente des Gesetzes. Prominent in § 1 des StaRUG fordert der Gesetzgeber von Unternehmen ein Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, das mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ – also schwere finanzielle Krisen – so früh erkennt, dass geeignete Gegenmaßnahmen initiiert werden können.

Davon profitieren auch Banken. Denn das Risiko bei der Kreditvergabe sinkt für sie natürlich, wenn sie

wissen – und durchaus auch darauf bestehen – dass Unternehmen ein Warnsystem für potenzielle Krisen nutzen. Banken sollten die Forderung aus Paragraph 1 des StaRUG daher zum Anlass nehmen, sich damit zu befassen, wie sie die Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen besser prüfen und im Blick haben können, die sie finanzieren oder finanzieren wollen. In diesem Zusammenhang kann die Implementierung und Nutzung eines Krisenfrüherkennungssystems für eine Finanzierungszusage positiv sein, oder von der Bank sogar zur Bedingung gemacht werden.

**Ein klassisches Problem und eine gute Nachricht**  
Jedoch ist – gerade in volatilen Zeiten wie diesen – kein Unternehmen davor gefeit, in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten. Banken sollten sich daher neben der Krisenfrüherkennung auch mit Optionen befassen, die sie ergreifen können, wenn etwa ein Unternehmensteil oder eine gesamte Unternehmensgruppe, die sie finanzieren, in Schwierigkeiten ist oder zu geraten droht.

Häufig kommt in solchen Situationen hinzu, dass auf Bankenseite viel Vertrauen zum Management oder zu den Gesellschaftern bereits verloren gegangen ist. Das führt dazu, dass aus Sicht der finanzierenden Institute bei unveränderten Verhältnissen auf der Gesellschafterseite keine Kredite (mehr) vergeben oder bestehende Kredite nicht mehr verlängert werden, gleichwohl zur Reorganisation neues Geld (dringend) notwendig ist. In vielen Fällen führt das leider dazu, dass möglicherweise



noch zu sanierende Unternehmen kein neues Kapital finden, weil die Voraussetzungen, das Unternehmen mit finanziellen Mitteln zu versorgen und die Sanierung zu strukturieren, für die Banken nicht mehr gegeben sind. Die gute Nachricht ist: Es gibt Lösungen, um den Konflikt, der durch die unterschiedlichen Ansichten zwischen Gesellschaftern auf der einen und den finanzierenden Instituten auf der anderen Seite entsteht, zu beheben. Eine häufige Lösung für eine solche Situation ist die Übergabe der Gesellschaftsanteile an einen neutralen Treuhänder. Doch das reicht nicht immer aus, um diesen Konflikt zu lösen. Selbst in einer Treuhand ist ein obstruktives Verhalten der Gesellschafter nicht vollständig auszuschließen.

## **Vorteile für beide Seiten**

An diesem Punkt greift das Konzept des Sanierungseigentümers, das einen professionellen, eigentümergeleiteten und strukturierten Sanierungsprozess gewährleistet, der für Banken und Gesellschafter Vorteile hat. Wenn der Gesellschafter das Vertrauen der finanzierenden Institute verloren hat, übernimmt der Sanierungseigentümer die Gesellschaftsanteile des kriselnden Unternehmens vom ausscheidenden Gesellschafter. Im Regelfall erhält der Altgesellschafter einen Prozentsatz der späteren Veräußerungserlöse zugesagt – unter Umständen auch verbunden mit der Möglichkeit zum Rückkauf oder der persönlichen Enthaftung. Den Banken, die mit der Prolongierung bestehender Kredite oder der Gewährung neuer Kredite die Sanierung der Gesellschaft finanzieren, dient der Veräußerungserlös als zusätzliche Sicherheit für die Rückführung ihrer Kredite. Gelingt eine Sanierung, kommt der Mehrwert des reorgani-

sierten Unternehmens zu einem gewissen Teil also noch dem bisherigen Eigentümer zugute. Der wesentliche Teil geht aber – über den Weg der Erhaltung der Werthaltigkeit der Sicherheiten und der späteren Kreditrückführung – an die finanzierenden Institute – quasi als Return on Investment, da sie ja auch das finanzielle Risiko der Sanierung getragen haben. Für die Bank ist zudem von Vorteil, dass für sie – die die Reorganisation ohne den Wechsel zum Sanierungseigentümer nicht mehr finanzieren würde – in der Regel mehr als die Rückzahlung des Sanierungskredites möglich ist. Dem (Noch-)Eigentümer gibt die Reorganisation unter einem Sanierungseigentümer zumindest die Chance bei einer erfolgreichen Sanierung am Erlös zu partizipieren, das Unternehmen zurückkaufen oder sich unter Umständen persönlich enthaften zu können. Ohne Sanierungseigentümer und ohne Prolongierung bestehender oder Gewährung neuer finanzieller Mittel ist die Wertlosigkeit der Gesellschaftsanteile ansonsten offensichtlich.

## **Individuelle Rahmenbedingungen und besondere Anforderungen**

Grundsätzlich gilt: Jede Reorganisation hat individuelle Rahmenbedingungen und besondere Anforderungen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll anhand von drei (realen) Beispielfällen zu verdeutlichen, in welchen Konstellationen das Konzept des Sanierungseigentümers erfolgsversprechend zum Einsatz kommen kann:

- Internationale Gruppe mit notleidenden Tochtergesellschaften: Eine Schweizer Holding (internationale Gruppe) besaß mehrere Off-Shore-Gesellschaften.

Die operative Hauptgesellschaft saß in Spanien, die Aktiengesellschaft für Research und Entwicklung in Deutschland. Der Sanierungseigentümer hat die gesamte Gruppe übernommen und die notleidenden Töchter entweder saniert, veräußert, liquidiert oder stillgelegt. Teilbereiche wurden langfristig finanziert und kleinere Töchter nach Kapitalmaßnahmen und steuerlichen beziehungsweise handelsrechtlichen Anpassungen liquidiert.

- Betriebsaufspaltung und dauerhafter Erhalt des Geschäftsbetriebs: Ein Fertighaus-Produzent nahm eine Betriebsaufspaltung vor. Der Sanierungseigentümer erwarb eine der Gesellschaften, die nach der Betriebsaufspaltung entstanden, unterstützte für mehrere Jahre eine Eigensanierung und stellte über die Hausbanken die Finanzierung sicher. Schlussendlich verkaufte der Sanierungseigentümer in Abstimmung mit dem maßgeblichen Beteiligten den Geschäftsbetrieb der Gesellschaft über einen Asset Deal. Er blieb durch diese übertragenden Sanierung dauerhaft erhalten.
- Liquidation einer Tochtergesellschaft: Ein englisches Produktionsunternehmen hielt sämtliche Geschäftsanteile einer deutschen Vertriebs Tochter. Nachdem die englische Gesellschaft sich nicht mehr mit dieser Tochter auf dem deutschen Markt bewegen mochte, übernahm der Sanierungseigentümer alle Geschäftsanteile der Tochtergesellschaft und löste die arbeitsrechtlichen Sachverhalte ebenso wie die Herausforderungen der betrieblichen Altersversorgung. Anschließend wurde die Gesellschaft liquidiert. Mit dem Restlös aus der Liquidation konnte der Sanierungsei-

gentümer das Gesellschafterdarlehen sogar teilweise zurückführen.

### **Eine letzte Sanierungschance**

Wichtig ist: Der Sanierungseigentümer ist kein Treuhänder, kein Berater und auch kein Venture-Capital-Partner. Der Sanierungseigentümer ist vielmehr ein Dienstleister, der die Gesellschaftsanteile übernimmt und als solcher eigenverantwortlich handelt. Für den Erfolg der Reorganisation spielen mehrere Faktoren eine wichtige Rolle: So sollte der Sanierungseigentümer über eine umfassende Erfahrung in der Restrukturierung und der Sanierung von Unternehmen in einer wirtschaftlichen Schieflage verfügen. Denn die Zweckgesellschaft, die die Gesellschaftsanteile für die Reorganisation übernimmt, muss individuell auf die jeweiligen Anforderungen und Gegebenheiten angepasst werden. Im Gegensatz zu einer Treuhandlösung geht dabei auch das wirtschaftliche Eigentum über. Obstruktives Verhalten des Altgesellschafters kann die Sanierung daher nicht mehr behindern. Der Sanierungseigentümer gewährleistet damit eine von Emotionen und spekulativen Interessen befreite „letzte Sanierungschance“. Dabei ist der Sanierungseigentümer zuverlässiger Partner der Beteiligten und nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung aus:

- In Abstimmung mit den finanzierenden Kreditinstituten wird eine geeignete betriebswirtschaftliche Beratung beauftragt oder eine bereits vorhandene Beratung eingebunden.
- Der Sanierungseigentümer lenkt den Reorganisationsprozess, indem er das Zusammenspiel von



Banken, Management, Beratern und Arbeitnehmern koordiniert.

- Er ist der Ansprechpartner eines gegebenenfalls bestehenden Bankenpools.

Der Sanierungseigentümer braucht zusätzlich Kenntnisse der außergerichtlichen Workout-Situation. Er muss in der Lage sein, die Fortführung und den Verkauf des Unternehmens unter Sanierungsbedingungen eigenverantwortlich und sowohl operativ als auch rechtlich zu gestalten. Er benötigt Expertise im Umgang mit Finanzkreditgläubigern und allen weiteren Beteiligten, zum Beispiel den Arbeitnehmern, den Kunden und den Lieferanten.

### **Wirtschaftliche und rechtliche Grenzen und Spielräume**

Der Sanierungseigentümer moderiert und koordiniert, trifft aber auch die notwendigen unternehmerischen Entscheidungen. Dafür muss er die wirtschaftlichen und rechtlichen Grenzen und Spielräume kennen. Weiterhin muss er eine drohende oder schon vorhandene Zahlungsunfähigkeit beseitigen können und sollte die damit verbundenen zivil- und strafrechtlichen Risiken beurteilen können.

Ist dies gegeben, kann der Sanierungseigentümer jeweils eine individuelle Struktur erstellen, um den beteiligten Interessen gerecht zu werden, die nachfolgend in drei Beispielen dargestellt werden:

- Enthaftung des Gesellschafters: In einem Fall will der Gesellschafter nicht mehr engagiert sein. Er

will aber enthaftet werden – dies kann gestaltet werden.

- Mehrwert für den Gesellschafter: In einem anderen Fall will der Gesellschafter am Mehrwert einer Sanierungslösung beteiligt werden – das kann mit einem Vertrag zugunsten Dritter gewährleistet werden.
- Rückablösung der Gesellschaftsanteile: Schließlich mag ein Gesellschafter sich die Möglichkeit der Rückablösung seiner Anteile ausbedingen – eine solche Struktur kann geschaffen werden

Für seine Arbeit – und die Verantwortung, die er übernimmt – erhält der Sanierungseigentümer einen Pauschalbetrag. Hinzu kommt ein prozentualer Anteil am späteren Veräußerungserlös.

### **Fundierte Krisenexpertise**

Es zeigt sich: Um die finanzielle Schieflage eines Unternehmens zu vermeiden, ist es für Banken ratsam, auf eine Krisenfrüherkennung zu setzen, die auch in Paragraph 1 StaRUG vom Gesetzgeber gefordert wird. Tritt dennoch eine Krise ein und verliert die finanzierende Bank das Vertrauen in das Management und/oder die Gesellschafter, die Reorganisation umzusetzen, gibt es mit dem Konzept des Sanierungseigentümers einen erfolgversprechenden Angang, um Kreditausfällen vorzubeugen und entgegenzuwirken. Der passende Sanierungsweg sollte dabei gleichwohl immer individuell geprüft werden, und in diesem Zusammenhang spielt eine fundierte Krisenexpertise eine gewichtige Rolle.



## UNSER SEMINARTIPP:

**Bilanzkosmetik & Bilanzmanipulation  
erkennen am 25.03.**

### Die Autoren:

- **Dr. Ludwig J. Weber, LL.M.** ist Experte für Unternehmensfinanzierung und -sanierungen. Er ist am Bremer Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig. Der Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht berät unter anderem Finanzierer und Investoren bei der Bewertung von Kreditportfolios und bei NPL-Transaktionen.
- **Dr. Dietmar Haffa** ist am Stuttgarter Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig. Der Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Diplom-Betriebswirt wurde Anfang 2023 nach dem Insolvenzantrag der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) vom Amtsgericht Mainz zum Insolvenzverwalter der North Channel Bank bestellt. Er ist Experte für Sanierungs- und Insolvenzberatung und hat bereits zahlreiche Unternehmen bei ihren Sanierungen als Insolvenzverwalter oder Sachwalter begleitet.



THEMA



# BETRIEBSRÄTE UND WAHLEN IN DER

2026 finden turnusgemäß in vielen Unternehmen Betriebsratswahlen statt – auch insolvente Unternehmen sind davon nicht ausgenommen. Seraphim Ung Kim und Franz Orth von Schultze & Braun erläutern, worauf Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter bei einer Betriebsratswahl, aber auch bei der Zusammenarbeit mit einem Betriebsrat achten sollten.

*Herr Kim, Herr Orth, warum sind die Betriebsratswahlen auch für Insolvenzverwalter ein Thema?*

**Kim:** Manche Ereignisse gibt es nur alle vier Jahre. Dazu zählen nicht nur die Fußball-Weltmeisterschaften, sondern auch die Betriebsratswahlen, die 2026 turnusgemäß vom 1. März bis 31. Mai in zahlreichen Unternehmen stattfinden. Das trifft auch auf insolvente Unternehmen zu, da die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes – und damit die Betriebsratswahlen und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einem Betriebsrat – für sie weiterhin gelten.

Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter sind daher gut beraten, sich mit den Besonderheiten des Betriebsverfassungsgesetzes zu befassen.

**Orth:** Betriebsänderungen oder sonstige Restrukturierungen eines Betriebes wirken sich nicht per se auf Betriebsratswahlen aus – auch nicht in einem eröffneten Insolvenzverfahren. Oder anders formuliert: Auch in insolventen Unternehmen können und müssen Betriebsratswahlen stattfinden. Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter sollten die Vorgaben

# Betriebsrat

## UND BETRIEBSRATS- INSOLVENZ

des Betriebsverfassungsgesetzes daher im Blick haben oder sich bei Bedarf arbeitsrechtliche Expertise an Bord holen.

### ***Muss ein Insolvenzverwalter die Kosten einer Betriebsratswahl tragen?***

**Kim:** Nach dem gesetzlichen Leitbild des Betriebsverfassungsgesetzes hat der Arbeitgeber – und damit auch der Insolvenzverwalter – sämtliche erforderlichen Kosten für die Betriebsratswahl zu tragen – von der Vorbereitung über die Schulung des Wahlvorstands bis hin zur Durchführung der Wahl in Präsenz oder als Briefwahl. Gerade in den aktuellen wirtschaftlich angespannten Zeiten und in einem Insolvenzverfahren noch einmal umso mehr kann diese Kostentragungspflicht als eine zusätzliche

Belastung zur Unzeit angesehen werden. Der Grundsatz der arbeitgeberseitigen Kostentragungspflicht gilt aber nur, soweit die Kosten erforderlich sind, um die Wahl ordnungsgemäß durchzuführen. Doch welche Aufwendungen gelten noch als „erforderlich“ und wo ist ausnahmsweise die Grenze der Kostentragungspflicht überschritten? Die Rechtsprechung betont dabei den Einzelfall: So gelten etwa Wahllisten mit Namen und Kurzvorstellung der Kandidaten für die Betriebsratswahl als notwendig, während zusätzliche Präsentationen mit Fotos nicht zwingend vom Arbeitgeber zu finanzieren sind.



**Orth:** Wichtig ist, dass selbst für wirtschaftlich angeschlagene Unternehmen und Insolvenzverwalter die Existenz eines Betriebsrats oft von Vorteil ist. Insbesondere im Rahmen von Betriebsänderungen oder bei der Notwendigkeit, finanzielle Belastungen durch Betriebsvereinbarungen zu reduzieren, schaffen die Beteiligungsrechte des Betriebsrats Verfahrens- und Rechtssicherheit, vermeiden aufwändige Einzelvereinbarungen und erhöhen zugleich die Akzeptanz notwendiger Maßnahmen in der Belegschaft.

***Worauf sollten Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter im Zeitraum vor, während und nach der Betriebsratswahl achten?***

**Kim:** Finden während der Betriebsratswahl Verhandlungen mit dem noch amtierenden Betriebsrat statt, die sich über den Zeitpunkt der Neuwahl hinausziehen, muss mit dem neu gewählten Gremium möglicherweise „bei Null“ begonnen werden. Eine Restrukturierung kurz vor, während oder nach einer Betriebsratswahl kann daher zu Mehraufwand führen, da die Wahl wegen der Verkennung des Betriebs-

begriffs aus dem Betriebsverfassungsgesetz angefochten werden kann oder Neuwahlen durchgeführt werden müssen. Für die ordnungsgemäße Durchführung einer Betriebsratswahl ist unter anderem die Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer relevant – also die Betriebsgröße. Restrukturierungen und Sanierungen können daher besondere – und mitunter ungeplante, dadurch aber nicht weniger relevante – Auswirkungen haben, wenn durch sie Umstände geändert werden, die den Betriebsbegriff nach dem Betriebsverfassungsgesetz tangieren. Das ist insbesondere der Fall, wenn die Betriebsgröße wesentlich verändert wird – etwa durch eine Aufspaltung oder andere Verkleinerungen des Betriebs, Zusammenschlüsse von Betrieben oder sonstige Vergrößerungen des Betriebs, aber auch strukturelle Änderungen der Betriebsleitungsstruktur.

***Haben Arbeitnehmer, die an der Betriebsratswahl beteiligt sind, einen besonderen Kündigungsschutz?***

**Kim:** Die Betriebsratswahl führt zu einer „Vervielfältigung“ eines besonderen Kündigungsschutzes.

## Die Interviewpartner:

- **Seraphim Ung Kim** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Schultze & Braun. Er ist am Nürnberger Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei tätig. Zu seinen Spezialgebieten gehören unter anderem die betriebliche Altersvorsorge in der Insolvenz und Themen rund um die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten.
- **Franz Orth** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun. Zu seinen Spezialgebieten gehören unter anderem das Sanierungsarbeitsrecht in der Insolvenz und Themen rund um die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten.

Konkret sind Arbeitnehmer, die die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats ergreifen und hierfür Vorbereitungshandlungen vornehmen, die sogenannten Vorfeldinitiatoren, Arbeitnehmer, die zu einer Betriebsversammlung zur Wahl eines Wahlvorstands oder einer Wahlversammlung einladen, die sogenannten Wahlinitiatoren, Wahlvorstandsmitglieder, Kandidaten als Wahlbewerber und bekanntlich Betriebsratsmitglieder für den jeweils maßgeblichen Zeitraum vor ordentlichen Kündigungen geschützt. Ersatzmitglieder genießen hingegen nur Sonderkündigungsschutz, soweit der Vertretungsfall eingetreten ist und sie rechtmäßig in das Gremium des Wahlvorstands beziehungsweise Betriebsrats nachrücken.

**Orth:** Soweit eine Betriebsratswahl mit dem Zeitraum einer geplanten Betriebsänderung „kollidiert“, ist der erworbene besondere Kündigungsschutz, der wegen geplanter Entlassungen eine erhebliche Ausweitung erfahren kann, zu berücksichtigen. Dieser Umstand kann die Umsetzung eines Personalabbaus erheblich erschweren oder zu Verzögerungen führen. Auch dies müssen Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzverwalter im Zeitraum vor, während und nach der Betriebsratswahl in ihren Planungen berücksichtigen.

**Welche Besonderheiten gibt es, wenn es in einem Unternehmen noch keinen Betriebsrat gibt, jetzt aber einer gewählt werden soll?**

**Kim:** Wenn während der Phase von Vorüberlegungen zu einer Betriebsänderung ein Betriebsrat in

einem Betrieb gewählt wird, der bislang noch keinen Betriebsrat hatte, kann dieser Betriebsrat seine gesetzlichen Mitbestimmungsrechte wie gewohnt geltend machen. In dieser Phase besteht noch die Möglichkeit des Betriebsrats, im Rahmen der Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan auf die Willensbildung des Arbeitgebers Einfluss zu nehmen. Wird der Betriebsrat eines bislang betriebsratslosen Betriebs hingegen erst gewählt, wenn der Arbeitgeber die unternehmerische Entscheidung bereits getroffen und die tatsächliche Durchführung der Betriebsänderung begonnen hat, kann er – nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts – die Aufstellung eines Sozialplans nicht mehr verlangen.

**Orth:** Ein Betriebsrat kann – unabhängig vom Zeitpunkt seiner Wahl – den Abschluss eines Interessenausgleichs nicht erzwingen. Dieser ist aus Arbeitgebersicht „freiwillig“. „Freiwillig“ bedeutet dabei jedoch nicht „folgenlos“. Für Arbeitgeber, Restrukturierer und Insolvenzverwalter bedeutet das: Um mögliche Nachteilsausgleichsansprüche ausschließen oder jedenfalls die Summe der dafür notwendigen Vermögenswerte kalkulieren zu können, sollten sie sich bereits dann mit den betriebsverfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen vertraut machen, wenn sie erste Überlegungen über eine mögliche Betriebsänderung anstellen.



# IDW S 16:

Krisenfrüherkennung und -management werden für Unternehmen immer wichtiger. Der neue IDW Standard 16 konkretisiert die Anforderungen daran. Im Interview erläutern Guido Koch und Christoph Wehr von Schultze & Braun, worauf es dabei ankommt.

*Herr Koch wie ist der neue IDW Standard zu bewerten?*

**Koch:** Zum Jahreswechsel hat das StaRUG seinen fünften Geburtstag gefeiert. In §1 ist für alle Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmen eine Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement normiert. Dass das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland, kurz IDW, im November 2025 die finale Fassung des neuen Standards IDW S 16 veröffentlicht und darin auch die Anforderungen an die Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements konkretisiert hat, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung – gerade auch, weil ein konkreter Leitfaden für die unternehmerische Praxis angesichts der Vielzahl an wirtschaftlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, immer wichtiger wird.

*Herr Wehr, welche Bedeutung hat die integrierte Unternehmensplanung, die Kernstück und Fundament der Krisenfrüherkennung ist?*

**Wehr:** Gemäß IDW S 16 ist die Implementierung einer integrierten Unternehmensplanung als wesentlicher Teil eines effektiven Krisenfrüherkennungssystems anzusehen. Sie ist Grundlage für das Krisenmanagement durch die Geschäftsleiter. Sie dient dazu, künftige negative Ereignisse frühzeitig erkennen und deren Auswirkungen mit anderen Chancen und Risiken zusammengefasst beurteilen zu können. Der Prozess der Krisenfrüherkennung nach IDW S 16 umfasst

darüber hinaus die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur frühzeitigen Identifizierung bestandsgefährdender Risiken– und das als ein fortlaufender Kreislauf, der sich ständig weiterentwickelt.

*Worauf sollten Unternehmen bei der Krisenfrüherkennung achten?*

**Koch:** Die Elemente der Krisenfrüherkennung sind Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung, Risikokommunikation und letztlich die Risikoüberwachung. Damit fortbestandsgefährdende Entwicklungen fortlaufend überwacht werden können, müssen die Verantwortlichen in den Unternehmen ein System mit geeigneten organisatorischen Vorkehrungen einrichten. Dabei hat dieses System dafür zu sorgen, dass ein stetiger Informationsaustausch und Soll-Ist-Abgleich im Unternehmen stattfinden kann. Dies erfolgt wie erwähnt zentral durch die fortlaufende Unternehmensplanung als zentrales Element des Systems der Krisenfrüherkennung.

**Wehr:** In der Gesetzesbegründung zum StaRUG wird allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen,

## UNSER SEMINARTIPP:

Risikomanagement – Vor und während der Krise des Unternehmens am 09. und 10.06.

# EIN WICHTIGER SCHRITT IN DIE RICHTIGE RICHTUNG

dass die konkrete Ausformung und Reichweite der Pflicht zur Krisenfrüherkennung von der Größe, Branche, Struktur und auch von der Rechtsform des jeweiligen Unternehmens abhängig ist. Umfang und Komplexität des einzurichtenden Systems sowie die Anzahl der identifizierten Risiken können daher laut IDW mit der Unternehmensgröße variieren. Trotzdem ist festzuhalten, dass die Erfordernis zur Einrichtung einer geeigneten Krisenfrüherkennung und einer geeigneten Planung unabhängig von der Unternehmensgröße ohne Ausnahmen für alle Unternehmen gilt. Je nach Komplexität und Unternehmenssituation sind aber unterschiedliche Anforderungen an die Planung zu stellen. So wird bei weniger komplexen Unternehmen – sofern sie sich nicht in einer fortgeschrittenen Unternehmenskrise befinden – ausnahmsweise auch bereits eine reine Liquiditätsplanung für ausreichend gehalten.

*Was sollte passieren, wenn Umstände erkannt werden, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden?*

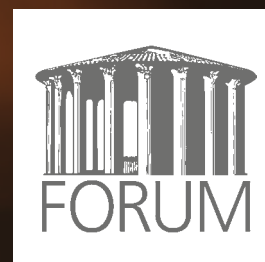
**Koch:** In einem solchen Fall sind unverzüglich Maßnahmen des Krisenmanagements zu ergreifen und die gesetzlichen Unternehmensvertreter haben zu prüfen, ob bereits Insolvenzantragsgründe vorliegen. Ein funktionierendes System der Krisenfrüher-

kennung ermöglicht daher zum einen frühzeitig negative Entwicklungen zu erkennen und somit gegebenenfalls noch korrigierend einzugreifen zu können. Zum anderen hilft es, die Gefahr der persönlichen Haftung für die gesetzlichen Vertreter aus möglichen Verstößen gegen Insolvenzantragspflichten zu vermeiden. Dies betrifft zum Beispiel die mögliche Haftung. Die gesetzlichen Vertreter haften nach § 15b der Insolvenzordnung für Zahlungen der Gesellschaft nach Insolvenzreife. Begleitet die insolvenzreife Gesellschaft also eine berechnete offene Verbindlichkeit, kann ein später eingesetzter Insolvenzverwalter vom Geschäftsleiter verlangen, dass er den Betrag erstattet – und das aus eigener Tasche. Da es oftmals um große Beträge geht, kann eine solche Haftung sehr schnell existenzbedrohende Ausmaße für die Organe annehmen.

**Wehr:** Generell gilt: Die beste Krise ist die, die niemals eintritt. Gleichwohl ist kein Unternehmen davor gefeit, in eine Krise zu geraten. Als Indikatoren gelten zum Beispiel Umsatzrückgänge im laufenden Geschäftsjahr oder ein negativer zahlungsorientierter Cash-flow sowie durch wiederholte Verluste aufgezehrt Eigenkapital. Geschäftsleiter sollten dann eine notwendige Restrukturierung oder Sanierung angehen, wenn ihr Unternehmen noch Reserven hat. Denn wenn Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden, bestehen bessere Chancen auf eine erfolgreiche und nachhaltige Restrukturierung.

## Die Interviewpartner:

**Guido Koch** und **Christoph Wehr** sind im Team betriebswirtschaftliche Restrukturierung bei der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig.



# ERFOLGSFAKTOR SANIERUNG EINE WIRKLICH MUSEUM

Die SEIWO Technik GmbH ist bereits seit Jahrzehnten im Ausstellungs- und Bühnenbau eine feste Größe. Dass das Unternehmen aus dem Erzgebirge auch künftig als Spezialist für Ausstellungs- und Großprojekte am Markt aktiv sein kann, ist der engen und konsequent durchgehaltenen Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter Dr. Dirk Herzig von Schultze & Braun und SEIWO-Geschäftsführer Dr. Jan Wabst, der gebotenen Beharrlichkeit bei der Akquise von neuen Aufträgen und Projekten und letztlich dem Investor aus den Niederlanden zu verdanken. Der 13. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

## Weitaus mehr als ein formaler Sanierungserfolg

Die Sanierung eines projektgetriebenen Unternehmens mit vielen Auftraggebern aus dem öffentlichen Sektor mit gleichzeitigem Zweistandortbetrieb gehört zu den anspruchsvollsten Sanierungs-Szenarien – umso schöner ist am Ende der Sanierungserfolg von SEIWO, der pünktlich zum 24. Dezember 2025 gefeiert werden konnte!

Und Grund zum Feiern gab es in der Tat: „Wir konnten den Geschäftsbetrieb und die Auftragsakquise über einen Zeitraum von fast zwei Jahren fortführen – dank des Vertrauens und des Einsatzes von Auftraggebern, Gläubigern und Belegschaft, aber auch des niederländischen Investors Bruns, der weltweit für die Ausstattung zahlreicher Museen, Science Center und Brand Shops verantwortlich ist“, sagen

Insolvenzverwalter Dr. Dirk Herzig und SEIWO-Geschäftsführer Dr. Jan Wabst. „Zusammengefasst steht SEIWO damit für weitaus mehr als einen formalen Sanierungserfolg: Es ist vielmehr ein Beleg für die Wirksamkeit eines eng abgestimmten Sanierungsvorgehens zwischen Insolvenzverwaltung und Geschäftsführung, das wirtschaftliche, organisatorische und kommunikative Herausforderungen integriert gesteuert und umgesetzt hat.“

## Wirtschaftliche Herausforderung und operative Gradwanderung

Wenn ein Unternehmen mitten im Geschäftsbetrieb steckt, ist ein Insolvenzverfahren mehr als nur eine wirtschaftliche Herausforderung. Gerade bei einem komplexen und projektbasierten Alltagsgeschäft wie bei SEIWO ist es auch eine operative Gratwanderung.

Im Fokus des vorangehenden Teils von „Erfolgsfaktor Sanierung“ steht die Sanierung von CEKA, einem Hersteller hochwertiger Büromöbel in Alsfeld in Mittelhessen. Besonders im Fokus der Übernahme durch den polnischen Möbelhersteller .mdd: die Investorensuche durch die M&A-Berater von Falkensteg 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.

# RUNG: MSREIFE LEISTUNG

„Während unsere rund 40 Mitarbeitenden an den beiden Standorten Scharfenstein und Hohenstein-Ernstthal seit dem Insolvenzantrag im Januar 2023 Aufträge für Museen, Gedenkstätten und Unternehmen bearbeitet haben, sind wir drangeblieben und haben dafür gesorgt, dass Sanierung, Kommunikation und Investorenansprache nahtlos ineinandergreifen“, erläutern Herzig und Wabst. Eine enorme Herausforderung, die die beiden zusammen mit der Belegschaft trotz aller Widrigkeiten meisterten – und zwar als Team.

## **Geschäftsbetrieb ohne Einschränkungen aufrechterhalten und zahlreiche Aufträge gewonnen**

Fakt ist: Die erfolgreiche Sanierung von SEIWO ist eine gute Nachricht für die Ausstellungs- und Museumsbranche im Erzgebirge, aber auch weit über seine und die Grenzen des Freistaats Sachsen hinaus. Der Geschäftsbetrieb an den beiden Standorten Scharfenstein und Hohenstein-Ernstthal wurde vom Beginn bis zur Aufhebung des Verfahrens knapp zwei Jahre später ohne Einschränkungen aufrecht erhalten. Und mehr noch, trotz der wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderung konnten während der Sanierung mit der gebotenen Beharr-

lichkeit sogar zahlreiche Kundenaufträge neu gewonnen und erfolgreich realisiert werden – darunter unter anderem die neue Dauerausstellung für das Dokumentationszentrum Obersalzberg, Großexponate für das Haus zur Wildnis im Nationalpark Bayerischer Wald und im Erzgebirge die neuen Dauerausstellungen für die „KohleWelt“ in Oelsnitz und die Gedenkstätte Hoheneck in Stollberg, aber auch Aufträge und Projekte für das Stralsundmuseum, das Archäologische Haus am Petriplatz, das Niederrheinemuseum Wesel und das Dommuseum in Regensburg, um nur einige (Neu-)Auftraggeber zu nennen.

Dass die Gläubiger dann im Frühjahr 2025 einstimmig dem Insolvenzplan zugestimmt haben, mit dem der Einstieg von Bruns möglich wurde, ist daher nicht nur das Ergebnis einer soliden wirtschaftlichen Perspektive, sondern Beleg für die große Bedeutung der Beharrlichkeit von Herzig und Wabst, sowie Ausdruck eines außergewöhnlich gut geführten Fortführungsverfahrens, das durch die enge und vertrauensvolle Abstimmung zwischen Insolvenzverwalter



und Geschäftsführung möglich wurde. Den Insolvenzplan hatten Herzig und Wabst ausgearbeitet und Ende Februar 2025 beim zuständigen Gericht eingereicht.

## **Gestiegene Kosten und Forderungsausfall machen Insolvenzantrag nötig**

SEIWO selbst wurde im Jahr 1990 gegründet und erarbeitete sich danach den Ruf eines verlässlichen und professionellen Partners für die Innen- und Außenpräsentation im Museums- und Vitrinenbau, in der Werbetechnik sowie im Bühnen- und Kulissenbau. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten den Kunden mit modernster Technik und Erfahrung eine echte Rundumbetreuung auch höchsten Niveau – von der Planung über die Konzeptionierung und die Herstellung bis hin zu Lieferung und Montage. Es hätte so weitergehen können, wären da nicht die im Zuge von Corona- und Ukraine-Krise sehr stark gestiegenen Kosten für Personal, Material und Energie sowie die mangelhafte Zahlungsmoral eines Hauptkunden gewesen.

„Seit pandemiebedingt die Lieferketten einiger Zulieferprodukte gestört wurden, waren die Zukaufkosten für Holzwerkstoffe, Metalle, Kunststoffe sowie Dicht- und Klebstoffe permanent in erheblichen Umfang gestiegen“, sagt Geschäftsführer Wabst. Weil Bauverträge der öffentlichen Hand jedoch regelmäßig einer Preisbindung unterliegen, seien sogenannte Preisgleitklauseln, mit denen Kostensteigerungen im Projektverlauf aufgefangen werden könnten, im Vorhinein meist ausgeschlossen. „Ein Nachverhandeln aufgrund der besonderen Umstände ist bei einigen Kunden der öffentlichen Hand oftmals erfolglos oder mit derart großen Hürden versehen, dass kleine und mittelständische Unternehmen Probleme haben, derartige Preissteigerungen weiterzugeben.“ Hinzu kamen auf Seiten der öffentlichen Hand langwierige Freigabeprozesse bei Rechnungen und Zahlungen. Diese Gemengelage machte einen Insolvenzantrag für die SEIWO

leider unumgänglich, der dann auch trotz grundsätzlich guter Auftragslage und erster eingeleiteter Sanierungsmaßnahmen Anfang 2023 gestellt wurde.

## **Klares Bekenntnis zur langfristigen Perspektive**

Ziel war von Anfang an, eine langfristig stabile Zukunftsperspektive zu finden und einen Investor zum Einstieg zu bewegen, der das Potenzial von SEIWO erkennt und wirklich zum Unternehmen passt. Aus diesem Grund bekannte sich das Unternehmen während der Sanierung klar zu seinen beiden Standorten und kommunizierte auch die perspektivische Suche nach neuen Mitarbeitenden, um das Potenzial der vollen Auftragsbücher angemessen und mit der bekannt hohen Qualität ausschöpfen zu können. „Wir wollten das Unternehmen ganz klar stabilisieren und fortführen. Dabei sollen so viele Arbeitsplätze wie möglich erhalten bleiben, und das Unternehmen soll eine langfristige Perspektive erhalten“, so Dr. Herzig. „Umso mehr freut es mich, dass wir mit unserer Beharrlichkeit am Ende erfolgreich gewesen sind.“

## **Vertrauen macht den Weg zum Abschluss der Sanierung**

Die Strategie und das Vertrauen auf das Potenzial von SEIWO, das beharrliche Dranbleiben im Alltagsgeschäft sowie die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Insolvenzverwalter und Geschäftsführung zahlte sich aus. So konnte SEIWO mit einem neuen Gesellschafter, der Bruns International B.V. aus dem niederländischen Bergeijk nicht nur saniert werden, sondern seine Geschäftsaktivitäten auch auf eine neue Stufe heben. „Wir haben jetzt die Klarheit, die wir benötigen, um gemeinsam mit unserem niederländischen Partner die nächsten Schritte und die gemeinsame Marktansprache anzugehen“, sagt Geschäftsführer Dr. Wabst. „Es war ein sehr schönes Gefühl, unseren Mitarbeitenden diese gute Nachricht zu überbringen – und sie pünktlich zu Weihnachten 2025 darüber zu informieren, dass SEIWO die Insolvenz erfolgreich abgeschlossen hat.“



**Über die SEIWO Technik GmbH:** Der sächsische Hersteller SEIWO Technik GmbH, in der Branche und der Region als SEIWO bekannt, mit seinen Standorten in Scharfenstein und Hohenstein-Ernstthal ist seit Jahrzehnten als Marktführer im Ausstellungs- und Bühnenbau sowie in der Werbetechnik tätig. Zu den Kunden zählen eine ganze Reihe bedeutender deutscher Museen und Gedenkstätten aber auch private Unternehmen. SEIWO mit seinen inzwischen über 50 Mitarbeitenden ist spezialisiert auf das interdisziplinäre, gewerkeübergreifende Zusammenspiel von Metallbau, Tischlerei, Glaserei, Lackiererei und Medientechnik.



T E R  
M I N E

# MÄRZ 2026 – MAI 2026

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

Praxis-Wissen: Sanierung

16.-17.04.2026, online

Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz

23.04.2026, online

Distressed M&A in der Restrukturierung

23.04.2026, online

D&O-Versicherung in Krise und Insolvenz

24.04.2026, online

Fortgeschrittenes Insolvenzrecht für SachbearbeiterInnen

24.04.2026, online

Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis

28.-29.04.2026, online

Leasing & Insolvenz

29.04.2026, online

Teilungsversteigerung

30.04.2026, 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](http://www.forum-institut.de)

Schultze & Braun GmbH & Co. KG  
Eisenbahnstraße 19–23  
77855 Achern  
[www.schultze-braun.de](http://www.schultze-braun.de)

Fotos:  
[stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

Gestaltung: [www.derzweiteblick.org](http://www.derzweiteblick.org)

# KRISE & CHANCE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz

