

Restart

Das Fachmagazin für Sanierung im Mittelstand



Mit Schwung
raus aus
dem Insolvenzschugel

Fragen?

Anregungen?

Kritik?

Geben Sie uns gern Feedback!

Schreiben Sie uns:

consulting@abg-partner.de



03 Editorial

TITELTHEMA

04 Viertes Regressionsjahr: Das produzierende Gewerbe tritt auf der Stelle

INTERVIEW

07 Geschäftsführer Wolfram Kreisel über den Neustart nach der Eigenverwaltung

RATGEBER

08 Was Gesellschafter wissen müssen

AUS DER PRAXIS

10 Pflege-Gruppe CCC – Neuanfang durch Sanierung

INTERVIEW

13 Sanierungsexperte Simon Leopold über die Pflegebranche unter Druck

RATGEBER

14 Erfolgsfaktoren für die Sanierung: damit die Insolvenz zum Neustart verhelfen kann

GASTBEITRAG

18 Immer mehr insolvente Arbeitgeber – was bedeutet das für Beschäftigte?



Es gibt Chancen auf Erholung. Wichtig ist: Unternehmer können ihr Unternehmen per Sanierung neu ausrichten.



**Sehr geehrte
Leserinnen und Leser,**

wer die Entwicklung der Insolvenzzahlen im Blick hat, weiß: Deutschland befindet sich mitten in einer ernsten Krise. Vor allem hohe Kosten zwingen zahlreiche Unternehmen in die Knie. Besonders betroffen sind dabei die Bereiche Pflege und Industrie. Die hiesige Wirtschaft ist dennoch kein hoffnungsloser Fall. Es gibt realistische Chancen, dass sich die Lage in den nächsten Jahren erholen wird. Vielleicht noch wichtiger: Unternehmer können auch in der Krise Herr der Lage bleiben und sich etwa durch eine gerichtliche Sanierung zukunftsfähig aufstellen.

In dieser Ausgabe des Restart-Magazins berichten wir von zwei Betrieben, bei denen genau das zum Erfolg geführt hat. Wir beschreiben, wie sich der sächsische Anlagenbauer KREISEL aus einer Notlage befreien konnte; Geschäftsführer Wolfram Kreisel erzählt im Interview, wie es mit dem Betrieb nach der Insolvenz weitergeht. Unser zweiter Praxisfall beschäftigt sich mit dem Intensivpflege-Betreiber Care Concepts Company. Rechtsanwalt Joachim Voigt-Salus von der Kanzlei VOIGT SALUS schildert, wie das Unternehmen mithilfe mehrerer Investoren

erhalten werden konnte. Und um beim Thema Pflege zu bleiben, gehe ich im Interview anschließend stärker auf die Schwierigkeiten ein, mit denen die Branche aktuell zu kämpfen hat und wie hier eine nachhaltige Sanierung gelingen kann.

Daneben beschäftigt sich Rechtsanwalt Dr. Felix Melzer von der Frankfurter Wirtschaftskanzlei act legal in einem Beitrag mit der Frage, welche Faktoren für den Erfolg einer Sanierung in einer Insolvenz zentral sind und wie Unternehmen hier an Investitionskapital kommen können. Ergänzt wird das durch einen Kommentar von Swen Graf von Accursia Capital zur Frage: Was macht eine Firma aus Sicht von Investoren attraktiv?

Kennen Sie die Risiken, mit denen Gesellschafterdarlehen im Insolvenzfall verbunden sind? Die Rechtsanwälte Dr. Holger Leichtle und Lucas Bendel von GÖRG erklären, was Gesellschafter wissen müssen, wenn sie ihrem kriselnden Unternehmen mit Kapital in Form von Darlehen unter die Arme greifen. Kommt es zur Insolvenz, dann sind auch Arbeitnehmer stark

betroffen. Oft haben sie Sorge, was die Situation für sie bedeutet. Droht beispielsweise sofortige Kündigung? Michael M. Pfüller, Geschäftsführer der ANKER Personal- und Buchhaltungsservice GmbH, geht in seinem Beitrag darauf ein, was Arbeitnehmer bei einer Unternehmensinsolvenz erwartet.

Wir hoffen, wir können Ihnen mit dem aktuellen Restart das Wissen vermitteln, dass eine Insolvenz nicht das Aus bedeuten muss, wie eine erfolgreiche Sanierung aussehen kann und worauf Betroffene achten sollten. Wenn Sie Fragen zu Sanierung, Investorensuche und Finanzierung haben, kommen Sie jederzeit gern auf uns zu.

S. Leopold

Mit besten Grüßen
Ihr Simon Leopold

Viertes Rezessionsjahr:

Das produzierende Gewerbe tritt auf der Stelle

Vereinzelt lassen sich schon Lichtblicke erkennen, doch im Allgemeinen gilt nach wie vor das Problem: Die deutsche Industrie steht unter großem Druck. Hohe Kosten fordern einen krisensicheren Liquiditätsplan. Die Investitionsbereitschaft ist verhalten. Insolvenzen zwingen jedes Jahr tausende Unternehmen in die Knie. Besonders betroffen ist etwa das produzierende Gewerbe, das unter den globalen Unsicherheiten leidet. Dem Anlagenbauer KREISEL aus dem sächsischen Krauschwitz ist aus der Krise ein Neustart gegückt.

Die Rezession hält die deutsche Industrie in einem eisernen Griff. Die Produktion im verarbeitenden Gewerbe befindet sich weiter auf niedrigem Niveau – wenngleich zaghafte Erholungszeichen deutlich werden: So berichtet das Statistische Bundesamt¹, dass die Inflationsrate im Juli bei +2,0 Prozent stagnierte. Die Energiepreise sind im Vergleich zum Vorjahr sogar um 3,4 Prozent zurückgegangen.

Von einem Aufschwung zu sprechen, ist allerdings weit gefehlt. Laut Frühjahrsumfrage² des Instituts der deutschen Wirtschaft, schätzen 40 Prozent der befragten Unternehmen ihre aktuelle Geschäftslage schlechter ein als noch vor einem Jahr. 35 Prozent gehen davon aus, Stellen abbauen zu müssen. Hohe Kosten für Energie, Material, Personal und bürokratischen Aufwand werden als zentrale Belastungsfaktoren genannt. Die Unsicherheiten in der aktuellen Weltmarkt- und Handelspolitik, vor allem in Hinblick auf die US-Zölle stellen eine weitere Herausforderung dar.

Eine Folge daraus bleibt das stagnierende Wachstum am Standort Deutschland. Unternehmen halten sich mit Investitionen in der Industrie zurück, auch wenn diese umso nötiger wären, um sich auf den hart umkämpften internationalen Märkten zu behaupten. Eine aktuelle Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer³ zeigt: 33 Prozent der befragten Unternehmen wollen ihre Investitionen verringern. Andere treten sogar gänzlich ihren Rückzug aus der Bundesrepublik an und verlagern ihre Investitionen ins Ausland.

Die derzeitige Lage spiegelt sich auch in den Insolvenzen wider: Laut Angaben des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH)⁴ gab es im zweiten Quartal 4.524 Insolvenzen – ein Höchststand seit dem dritten Quartal 2005. Besonders betroffen waren unter anderem Unternehmen aus der Industrie, dem Handel und dem Hotel- und Gastgewerbe.

¹ www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/07/PD25_281_611.html

² www.iwkoeln.de/studien/michael-groemling-kein-aufschwung-in-sicht-2025.html

³ www.diih.de/resource/blob/132596/300a46c7a9644d4b09c2a8de4bed9de1/konjunktur-diih-konjunkturumfrage-fs-2025-data.pdf

⁴ www.iwh-halle.de/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-hoechstwert-bei-insolvenzzahlen-im-zweiten-quartal-trotz-leichtem-rueckgang-im-juni

Aus der Sanierungspraxis:

Anlagenbauer KREISEL stellt sich dank Investor neu auf



Die KREISEL GmbH & Co. KG ist ein traditionsreicher Spezialist auf dem Gebiet des Schüttguthandlings. Das Unternehmen ist eines von vielen, das nicht nur unter den Folgen der Corona-Pandemie und gestiegenen Finanzierungskosten zu leiden hatte, sondern auch durch einen Cyberangriff geschwächt wurde. Doch die Insolvenz hat für das Unternehmen aus dem sächsischen Krauschwitz nicht das Ende bedeutet, sondern einen Neustart eingeläutet.

KREISEL blickt dabei auf eine mehr als 113-jährige Firmengeschichte zurück. Nach Anfängen in den Bereichen Schlosserei und Schweißerei ist der Betrieb heute als international angesehener Anlagenbauer und Spezialist auf dem Gebiet des Schüttguthandlings tätig. Das Team entwickelt und fertigt maßgeschneiderte mechanische und pneumatische Förderanlagen und entsprechende Komponenten. Das Unternehmen beschäftigt 110 Mitarbeiter und elf Auszubildende.

Cyberangriff, hohe Energiepreise und Krisenjahre fordern ihren Tribut

Trotz langer Historie und gefestigter Stellung am Markt haben die Krisen der letzten Jahre ihre Spuren hinterlassen: Durch die Corona-Pandemie hatte sich die Ertragslage bei KREISEL verschlechtert. Ein Cyberangriff im ersten Quartal 2024 schränkte zudem die Handlungsfähigkeit des Unternehmens über mehrere Wochen ein. Die Erhöhung der Rohstoff- und Energiepreise sowie geopolitische Spannungen trugen ihr Übriges zur schwierigen Lage bei. Die Folge waren eine schwache Nachfrage und zurückhaltende Investitionsentscheidungen auf Kundenseite. Die Versuche der Geschäftsleitung, den Betrieb

mit einer außergerichtlichen Sanierung zu stabilisieren, waren gescheitert. Am 19. November 2024 musste deshalb ein Insolvenzantrag gestellt werden.

In einem Verfahren in Eigenverwaltung konnte sich das Unternehmen nun neu aufstellen. Begleitet wurde es auf diesem Weg von Sanierungsgeschäftsführer Enrico Schwartz, von der Kanzlei SCHWARTZ Consulting, sowie durch das Team von Rechtsanwalt Stefan Ettelt von der Kanzlei Kulitzscher & Ettelt, das in allen insolvenzrechtlichen Fragen unterstützte. Dank der stabilen Auftragslage und den loyalen Mitarbeitern, konnte der Geschäftsbetrieb während dieser Zeit lückenlos fortgesetzt werden. „Ich bin sehr froh, dass es uns gelungen ist, KREISEL zu erhalten. Nach herausfordernden Monaten der Sanierung ist der Neustart gelungen“, sagt Rechtsanwalt Enrico Schwartz und auch Rechtsanwalt Stefan Ettelt ist erleichtert: „Für KREISEL stehen alle Zeichen auf Neuanfang. Die übertragende Sanierung ist ein bedeutender Schritt, um das Unternehmen zukunftssicher und nachhaltig aufzustellen [...].“

Positive Wendung dank Investorenprozess: Asset Deal rettet Traditionss Unternehmen

Mithilfe des vorfinanzierten Insolvenzgeldes konnten die Löhne und Gehälter in den ersten Monaten des Verfahrens weiter ausgezahlt werden. Dreh- und Angelpunkt für die Fortführung des Unternehmens war ein Investorenprozess, der federführend von Simon Leopold von ABG Consulting-Partner verantwortet wurde. In diesem Verfahren konnte ungeachtet der >>>

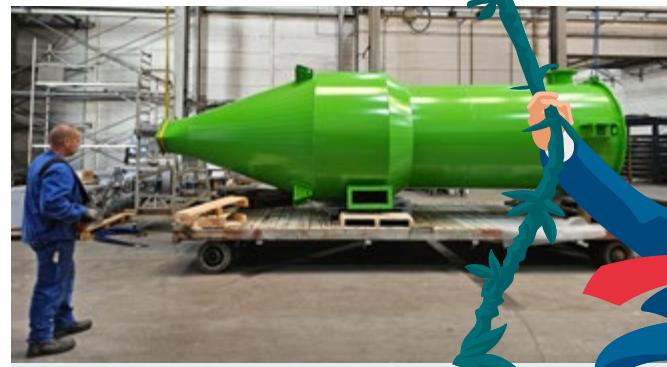
schwierigen wirtschaftlichen Lage zusammen mit einem regionalen Investor eine tragfähige Lösung gefunden werden: „Wir haben unter Hochdruck nach einem aussichtsreichen Kandidaten gesucht, um dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern eine zeitnahe und dennoch nachhaltige Lösung zu ermöglichen. Ich bin froh, dass es uns gelungen ist, den Investorenprozess trotz der aktuell schwierigen Gesamtsituation erfolgreich abschließen zu können.“

Durch die gemeinsam gefundene Lösung kann auch der bisherige Geschäftsführer Wolfgang Kreisel weiterhin an Bord bleiben und das Unternehmen führen. „Ich bin glücklich, dass wir wieder positiv in die Zukunft blicken können. Die vergangenen Monate waren nicht leicht. Umso dankbarer bin ich unseren Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Handelsvertretern, durch deren unermüdlichen Einsatz und starke Unterstützung es möglich war, den Geschäftsbetrieb trotz der schwierigen Situation lückenlos aufrechtzuerhalten.“ Der neue Investor kommt aus der Region, bleibt jedoch anonym. Dank ihm können nicht zuletzt auch alle 110 Arbeitsplätze sowie die elf Ausbildungsplätze erhalten bleiben.

Gewohnte Qualität unter neuem Namen

Auch der vom Gericht bestellte Sachwalter, Rechtsanwalt Rüdiger Wienberg von der Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm, ist erleichtert, dass KREISEL fortgeführt werden kann. „Alle Beteiligten haben trotz aller Schwierigkeiten an einem Strang gezogen und unter Hochdruck gemeinsam daran gearbeitet, für das traditionsreiche und für die Region Lausitz bedeutende Industrieunternehmen KREISEL eine nachhaltige Zukunftslösung zu organisieren [...]\", sagt der Sachwalter.

Unter dem neuen Namen KREISEL Industries GmbH konzentriert sich das Unternehmen seit dem 1. Mai 2025 auf den Bau hochwertiger Schüttgutkomponenten. Das Kernprodukt, die KREISEL Zellenradschleuse, soll durch Energieeffizienz und Langlebigkeit hervorstechen. Weitere Produkte wie Doppelpendelklappen, Wegeverteiler und Dome Ventile bleiben ebenso Teil des Portfolios wie die bewährten Schäffer®-Produkte. KREISEL bedient weiterhin Kunden weltweit – in Branchen wie Bau, Recycling, Pharmazie und Lebensmitteltechnik.



Kontakt:



Sanierungsgeschäftsführer (CRO):

ENRICO SCHWARTZ

Rechtsanwalt und Steuerberater
Kanzlei SCHWARTZ Consulting
schwartztaxlaw.de



insolvenzrechtliche Beratung:

STEFAN ETTELT

Rechtsanwalt, Generalbevollmächtigter
Rechtsanwälte Kulitzscher & Ettelt
kulitzscher-ettelt.de



Investorenprozess / kaufmännischer Begleiter:

SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
abg-consulting.de



Team Sachwaltung:

RÜDIGER WIENBERG

Rechtsanwalt
Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm
hww.eu



MICHAEL DÖHNER

Rechtsanwalt
Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm
hww.eu



Interview

Der Neustart birgt viele Chancen für uns

Im Interview berichtet Geschäftsführer Wolfram Kreisel über die Entwicklung bei KREISEL nach der erfolgreich beendeten Insolvenz in Eigenverwaltung

Herr Kreisel, wie ist die derzeitige Lage bei Ihnen im Unternehmen?

Überraschend positiv, wenn man bedenkt, dass wir erst vor wenigen Monaten neu gestartet sind. Üblicherweise herrscht im Sommer ein Auftragsloch, doch bei uns ist das ausgeblieben. Trotzdem gibt es noch Unsicherheiten, vor allem bei unserem Personal, unseren Kunden und Lieferanten. Deshalb ist intensive Kommunikation weiter sehr wichtig, um Vertrauen zu schaffen. Außerdem sind die Bankverbindungen noch zu stabilisieren. Folglich haben wir bislang keine testierten Bilanzen vorliegen – das braucht Zeit. Für ein gutes Rating benötigen wir rund anderthalb bis zwei Jahre mit einem vollen Geschäftsjahr. Positiv ist, dass wir nun mit leichtem Gepäck unterwegs sind: weniger Altlasten bei besseren Umsätzen. Die „Großwetterlage“ stimmt, jetzt gilt es, an den Details zu feilen.

Welche Sanierungsmaßnahmen haben Sie in den letzten Monaten umgesetzt?

Die Sanierung hat vor allem zu einer Aufspaltung unseres Unternehmens in drei eigenständige Bereiche geführt: Service, Anlagenbau sowie Maschinenbau. Jeder Bereich ist ergebnisorientiert und transparent organisiert. Die Abläufe und Anforderungen variieren dabei stark. Organisatorisch und strukturell haben wir somit viel erreicht. Parallel dazu hat sich unsere Finanzierungsgrundlage komplett geändert: Statt mit Fremdkapital finanzieren wir uns jetzt über das Eigenkapital unseres Investors. Das senkt die Belastung erheblich und verbessert unsere Liquidität.

Und welche Erkenntnisse haben Sie aus dem Insolvenzverfahren gezogen?

Eine der größten Herausforderungen war der Cyberangriff im Februar 2024. Unsere Server wurden gehackt, 170.000 Dateien verschlüsselt. Die Täter, eine global bekannte Hackergruppe aus Osteuropa, forderten Lösegeld im Darknet. Das Landeskriminalamt riet uns dringend davon ab, Kontakt aufzunehmen. Das war ein Weckruf, unsere Cybersecurity drastisch zu verbessern. Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Unsicherheiten haben zusätzlich gezeigt, wie wichtig eine solide Risikovorsorge ist. Diese Erfahrungen helfen uns, widerstandsfähiger zu werden und solche Krisen künftig besser zu meistern.

Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahren ein – und welche Auswirkungen erwarten Sie für KREISEL?

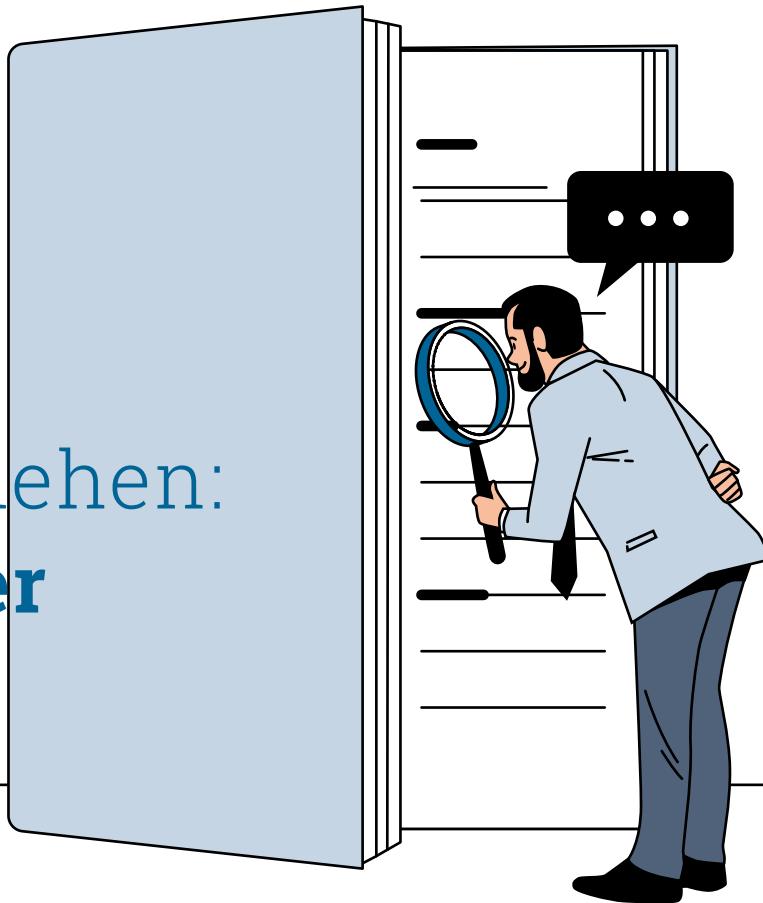
Die Lage in Deutschland und Europa wird in den nächsten Jahren uneinheitlich bleiben. Wir sehen eine Seitwärtsbewegung, also keine große Rezession, aber auch keinen Boom. Das zweite Halbjahr 2025 sieht für unsere Branche erst einmal stabil aus. Global bieten sich daneben Wachstumschancen im Maschinenbau. Besonders im Mining- und Recycling-Bereich erwarten wir großes Potenzial. Unser Team und unsere Produkte sind stark – ich denke, der Neustart birgt viele Chancen für uns.



WOLFRAM KREISEL

Geschäftsführer
KREISEL Industries GmbH
kreisel.eu

Insolvenz und Gesellschafterdarlehen: was Gesellschafter wissen müssen



Gesellschafterdarlehen sind ein legitimes Instrument der Unternehmensfinanzierung – aber im Insolvenzrecht nicht risikoneutral. Wer als Gesellschafter einem kriselnden Unternehmen Kapital in Form eines Darlehens zuführt, muss wissen: Im Ernstfall steht diese Forderung ganz hinten an – oft mit wirtschaftlichem Totalausfall.



RAe DR. HOLGER LEICHTLE

Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht
GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
+49 711 214 13 0
hleichtle@goerg.de
goerg.de

In der Unternehmenspraxis greifen viele Gesellschafter zur Eigenfinanzierung ihrer Firma auf ein Gesellschafterdarlehen zurück – sei es aus Pragmatismus, aus Überzeugung oder zur Unterstützung in Krisensituativen. Doch was vielen nicht bewusst ist: Gesellschafterdarlehen unterliegen

im Insolvenzfall einer besonderen gesetzlichen Behandlung – mit teils gravierenden Folgen. Das Insolvenzrecht betrachtet sie nämlich nicht als gewöhnliche Insolvenzforderungen, sondern als nachrangige Forderungen.

Was bedeutet „nachrangige Forderung“?

Gemäß § 39 Abs. 1 Nr. 5 InsO gelten Forderungen aus Darlehen, die ein Gesellschafter seinem Unternehmen gewährt hat, als nachrangig. Das bedeutet, sie werden erst ganz am Ende bedient – nach allen „normalen“ Insolvenzforderungen. Die praktische Folge: In der überwältigenden Mehrheit der Insolvenzverfahren gehen Gesellschafter bei der Rückzahlung leer aus.

Grund dafür ist: Das Gesetz geht davon aus, dass der Gesellschafter – anders als ein außenstehender Gläubiger – ein besonderes Näheverhältnis zur Firma hat. Er trägt also das unternehmerische Risiko wie ein Eigenkapitalgeber und kann seine Forderung nicht wie ein unbeteiligter Dritter geltend machen.

Anfechtungsrisiken bei Gesellschafterdarlehen

Auch wenn eine vorinsolvenzliche Rückzahlung hier pragmatisch scheint, sollten Gesellschafter Vorsicht walten lassen. Denn: Zahlungen auf ein Gesellschafterdarlehen können gemäß § 135 InsO durch den Insolvenzverwalter angefochten werden, wenn sie innerhalb eines Jahres vor



dem Insolvenzantrag erfolgt sind. Das betrifft sowohl Tilgungen auf das Darlehen als auch Zinszahlungen. Um eine bevorzugte Befriedigung von Gesellschaftern gegenüber anderen Gläubigern zu verhindern, verlangt das Insolvenzrecht daher, dass solche Zahlungen rückgängig gemacht werden können.

Das Prinzip der „stehen gelassenen Forderung“

Ein besonders tückisches Risiko liegt auch im Umgang mit alten Forderungen, die aus früheren Leistungen stammen und nicht zurückgefordert wurden – etwa, weil der Gesellschafter das Unternehmen schonen wollte. Diese „stehen gelassenen Forderungen“ gelten ebenfalls als nachrangig, wenn der Gesellschafter sie in der Krise nicht geltend macht.

Das bedeutet: Auch ohne formales Darlehen – etwa bei „stehenden Gesellschafterkonten“ oder alten Verbindlichkeiten aus dem Gesellschafter-Geschäftsverkehr – kann sich das sogenannte Nachrangrisiko realisieren. Das betrifft insbesondere Konstellationen, bei denen Gesell-

schafter auf Rückzahlung verzichten, um das Unternehmen zu schonen. Die Insolvenzordnung deutet diesen Verzicht als Eigenkapitalersatz, mit den vorstehend dargestellten Folgen.

Wichtig: Das Insolvenzrecht sieht keine fest definierte Frist vor, nach der eine fällige Forderung automatisch als „stehen gelassen“ gilt. Entscheidend ist nicht die Dauer allein, sondern die Gesamtsituation. Es kann also bereits nach wenigen Wochen oder Monaten der Untätigkeit angenommen werden, dass die Forderung „stehen gelassen“ wurde. Dies ist eine Frage des Einzelfalls und macht eine anwaltliche Beratung unerlässlich.

Der Fall der Doppelbesicherung

Von einer Doppelbesicherung wird gesprochen, wenn eine Gesellschaft ein Darlehen von einem Dritten – etwa einer Bank – aufnimmt und die Rückzahlung dieses Darlehens sowohl durch die Gesellschaft selbst als auch durch einen oder mehrere Gesellschafter abgesichert wird. Eine solche Absicherung durch Gesellschafter kann beispielsweise in Form von Bürgschaften, Sicherungsübereignungen oder Grundschulden erfolgen.

Gerät das Unternehmen später in die Insolvenz hat dies allerdings Folgengesetz zur Konsequenz: Der Gesellschafter, der für ein Fremddarlehen „nur“ eine Sicherheit gestellt hat, wird im Ergebnis genauso behandelt wie der Gesellschafter, der der Firma direkt ein Darlehen gewährt hat. Er soll keinen Vorrang gegenüber den übrigen Gläubigern der Gesellschaft haben – seine Rückgriffsforderung wird ebenfalls als nachrangige Forderung eingestuft.

Diese Wertung greift auch rückwirkend

Leistet die Firma im letzten Jahr vor dem Insolvenzantrag noch Zahlungen auf ein Gesellschafterdarlehen,

kann der Insolvenzverwalter diese zurückfordern. Der Gesellschafter ist in diesem Fall zur Rückzahlung an die Masse verpflichtet. Denn: Auch wenn das Darlehen von einer Bank gewährt und vom Gesellschafter lediglich besichert wurde, gilt, dass Letzterer durch die Rückzahlung mittelbar profitiert, da er im Umfang der Rückführung aus seiner Sicherheit entlassen wurde. Deshalb kann der Insolvenzverwalter auch in diesen Fällen verlangen, dass der Gesellschafter den auf die Bank gezahlten Betrag ersetzt.

Dies gilt auch dann, wenn die Rückzahlung des Darlehens nicht unmittelbar durch den Gesellschafter, sondern durch die Verwertung anderer, von der Firma gestellter Sicherheiten erfolgt ist. Auch in diesem Fall wird der Gesellschafter im Ergebnis von seiner Sicherungszusage ganz oder teilweise entlastet – zulasten der übrigen Gläubiger. Das Gesetz geht daher davon aus, dass der Gesellschafter vollumfänglich für den Betrag einzustehen hat.

Ein Gesellschafterdarlehen ist, wie sich gezeigt hat, auf den ersten Blick ein gutes Finanzierungsinstrument, Gesellschafter sollten allerdings die damit verbundenen Risiken im Insolvenzfall nicht unterschätzen.



LUCAS BENDEL

Senior Associate
GÖRG Partnerschaft von
Rechtsanwälten mbB
+49 711 214 13 0
lbendel@goerg.de
goerg.de



Von der Insolvenz in die Zukunft: Sanierung stellt Pflege-Gruppe CCC neu auf

Knapp 600 Mitarbeiter umfasst die Care Concepts Company. Die Einrichtungen sind über ganz Deutschland verteilt und bei den Patienten herrscht hoher Bedarf. Nichtsdestotrotz musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Durch eine erfolgreiche Sanierung mithilfe mehrerer Investoren konnten die Einrichtungen allerdings erhalten werden.

Viele Pflegeeinrichtungen stehen aktuell vor dem Aus. Dabei wird die Bevölkerung immer älter. Der Bedarf ist also da, mehr noch. Es besteht strukturelle Unterversorgung – jährlich fehlen rund 17.000 Pflegeplätze. Über 200 Heime müssten pro Jahr eröffnen, um der aktuellen Nachfrage gerecht zu werden.¹ Doch statt zu eröffnen, werden Pflegebetriebe geschlossen: Wie der Arbeitgeberverband Pflege² angibt, mussten in den Jahren 2023 und 2024 rund 1200 Unternehmen Insolvenz anmelden oder ihren Betrieb schließen. Seit der Corona-Pandemie ist die Lage im ganzen Sektor extrem angespannt: Die Personalkosten steigen, während gleichzeitig Sparmaßnahmen ergriffen werden. Hinzu kommt der bürokrati-

sche Aufwand für die Einrichtungen, der Investitionen ausbremsst und die Angestellten von ihren eigentlichen Kernaufgaben abhält.

Finanzielle Schwierigkeiten trotz hohem Pflegebedarf

Auch die Care Concepts Company (CCC) hatte mit solchen Herausforderungen zu kämpfen. Der Unternehmensverbund besteht aus der CCC Care Concepts Company GmbH und ihren drei Tochtergesellschaften, der CCC West GmbH, der CCC Süd GmbH und der CCC Mitte GmbH. Die Gruppe ist spezialisiert auf die post-akute Pflege von Erwachsenen und Kindern. Primär werden Patienten mit komplexen Erkrankungen oder

¹ www.arbeitgeberverband-pflege.de/das-haben-wir-zu-sagen/pflegeplatz-luecke-60-000-plaetze-fehlen-deutschland-wird-wartelisten-land/ Stand: 15.07.2025

² www.arbeitgeberverband-pflege.de/das-haben-wir-zu-sagen/die-naechste-grosse-pflege-insolvenz-das-pflege-haus-brennt-ab-die-politische-feuerwehr-guckt-zu/ Stand: 14.07.2025

Die Vielzahl der Einrichtungen, die noch dazu über weite Teile Deutschlands verteilt sind, hat eine große Herausforderung dargestellt.

Joachim Voigt-Salus, Insolvenzverwalter und Rechtsanwalt



intensivmedizinischem Bedarf betreut – ihnen soll in ihren Pflegewohnquartieren ein weitgehend selbstbestimmtes Leben ermöglicht werden. Die entsprechenden Einrichtungen nebst Pflege- und Therapiezentren sind deutschlandweit verteilt.

Es war auch hier nicht der Mangel an Bedarf, der das Unternehmen in die Krise geführt hat: Der CCC-Gruppe wurden stattdessen benötigte und erwartete Finanzmittel nicht vollständig ausgezahlt, sodass dem Pflegedienstleister finanzielle Ressourcen fehlten. Parallel blieben die Verhandlungen der CCC-Tochtergesellschaften mit den Kostenträgern über eine Erhöhung der Vergütungen ohne Ergebnis. Auch die daraufhin eingeleiteten Bemühungen um eine außergerichtliche Sanierung waren nicht von Erfolg gekrönt. Es folgten Insolvenzverfahren der Gesellschaften am Amtsgericht Berlin-Charlottenburg.

Vielzahl der Einrichtungen war Herausforderung für die Sanierung

Während des Verfahrens wurde das Unternehmen durch Insolvenzverwalter Rechtsanwalt Joachim Voigt-Salus und das Team um Rechtsanwältin Stephanie Hotopp von der Kanzlei VOIGT SALUS unterstützt. „Die Vielzahl der Einrichtungen, die noch dazu über weite Teile Deutschlands verteilt sind, hat eine große Herausforderung dargestellt. Umso wichtiger war es, entsprechend auf die Mitarbeiter einzugehen und sie regelmäßig über den aktuellen Stand des Verfahrens ins Bild zu setzen“, berichtet Joachim

Voigt-Salus. Um die Belegschaft stets mit einzubinden, kamen beispielsweise Online-Betriebsversammlungen und regelmäßige Informationsbeschreiben zum Einsatz. Dieser Aufwand hat sich ausgezahlt: Die Loyalität zum Arbeitgeber blieb erhalten, die Patientenversorgung konnte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden. Außerdem konnte so den zahlreichen Abwerbeversuchen durch Wettbewerber effektiv begegnet werden.

Für die Pflegeteams war es dennoch keine einfache Zeit, weiß Rechtsanwältin Stephanie Hotopp. „Mit unermüdlichem Einsatz haben die Mitarbeiter die Situation gemeistert und einen ganz erheblichen Teil dazu beigetragen, dass die ...“

„Mit unermüdlichem Einsatz haben die Mitarbeiter die Situation gemeistert und einen ganz erheblichen Teil dazu beigetragen, dass die Einrichtungen der CCC-Gruppe erhalten bleiben und damit die Patienten weiter versorgt werden können.“



STEPHANIE HOTOPP

Rechtsanwältin
Kanzlei VOIGT SALUS
+49 30 212802-0
berlin@voigtsalus.de
voigtsalus.de

Mithilfe von Asset Deals mit mehreren Investoren konnten wir die Intensivpflege-Standorte in neue Häfen steuern und den Arbeitnehmern, Patienten und Angehörigen damit eine Zukunftsperspektive bieten.

Joachim Voigt-Salus, Insolvenzverwalter und Rechtsanwalt

Einrichtungen der CCC-Gruppe erhalten bleiben und damit die Patienten weiter versorgt werden können. Vielen Dank für diese Unterstützung!"

Investorenlösung rettet CCC-Gruppe

Dass keine der deutschlandweiten Einrichtungen geschlossen werden mussten, ist auch ein Ergebnis des strukturierten Investorenprozesses. Für diesen sowie die Erstellung des Liquiditätsplans in der Sanierung zeichnete Simon Leopold von ABG Consulting-Partner verantwortlich. „In so einem komplexen Prozess ist es wichtig, sich nicht auf einen Ansatz zu verlassen, sondern für die bestmögliche Lösung offen zu bleiben. Diese Chance haben wir ergriffen. Wir haben sehrzeitig im Verfahren einen Investorenprozess eingeleitet und sind breit in die Marktansprache gegangen. Im Ergebnis konnten die Einrichtungen gerettet werden“, sagt Leopold. Auch Insolvenzverwalter Joachim Voigt-Salus zieht eine erfolgreiche Bilanz des Prozesses: „Mithilfe von Asset Deals mit mehreren Investoren konnten wir die Intensivpflege-Standorte in neue Häfen steuern und den Arbeitnehmern, Patienten und Angehörigen damit eine Zukunftsperspektive bieten – angesichts der aktuell angespannten Situation in der Pflege keine Selbstverständlichkeit.“ Und so sieht die Lösung im Einzelnen aus:

Der Standort der CCC Mitte GmbH in Zweiflingen wird durch ein Unternehmen aus der opseo-Gruppe weitergeführt. Daneben sorgen Gesellschaften dieses Investors für den Erhalt der 1:1-Versorgung für Kinder und Erwachsene der CCC West GmbH. „Seit wir von der Krise der

Einrichtungen erfahren haben, wollten wir unser Möglichstes tun, um zu unterstützen. Deshalb freuen wir uns, für die Menschen, die hier auf medizinische Intensivpflege angewiesen sind, und für die Mitarbeitenden, die täglich Großes leisten, eine Lösung gefunden zu haben“, sagt Dr. Erik Hamann, Geschäftsführer des Investors opseo Holding B. V.

Das Seniorenheim Salenium in Köln, das zur CCC-Gruppe gehörte, wird nun ebenfalls von einem neuen Betreiber geführt. Die stationäre Einrichtung von CCC West in Duisburg wurde daneben von der NESTIVO Pflege GmbH übernommen. Dieser Investor sorgt zudem für den Erhalt sämtlicher Einrichtungen sowie die 1:1-Versorgung der CCC Süd GmbH. „Mit der übertragenden Sanierung ist nun die Basis für die Neuaufstellung und den langfristigen Erhalt zahlreicher der Einrichtungen gelungen“, sagt Karsten Tobias, Geschäftsführer von NESTIVO.



JOACHIM VOIGT-SALUS

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Gründungspartner Kanzlei VOIGT SALUS.

+49 30 212802-0
berlin@voigtsalus.de
voigtsalus.de

Interview

Pflege unter Druck: Rettungswände für Häuser

**SIMON LEOPOLD**

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de

Immer mehr Pflegeeinrichtungen geraten in wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Wie kann hier eine nachhaltige Sanierung gelingen? Unser Experte Simon Leopold erklärt im Interview, wo die größten Hürden für die Pflege liegen – und auf welchen Wegen Einrichtungen wieder auf Kurs kommen.

Herr Leopold, wo sehen Sie aktuell die größten Hürden für Pflegeeinrichtungen?

Der Pflegebranche drückt aktuell an vielen Stellen der Schuh. Das drängendste Problem und zugleich der größte Kostenfaktor ist aber weiterhin der Personalmangel. Immer mehr Stellen bleiben unbesetzt und die Gewinnung von neuen Mitarbeitern zieht sich mitunter über Monate. Viele Dienste können keine neuen Patienten mehr aufnehmen, weil schlicht das Fachpersonal fehlt. Die Folgen sind gravierend: Betten bleiben leer und die vorhandenen Mitarbeiter arbeiten am Limit. Überstunden und krankheitsbedingte Ausfälle nehmen zu. Es entsteht ein Teufelskreis, der sowohl die Versorgung der Patienten als auch die wirtschaftliche Stabilität zahlreicher Einrichtungen gefährdet.

Gibt es Möglichkeiten für Pflegeeinrichtungen, sich frühzeitig zu stabilisieren?

Ja, dazu braucht es allerdings betriebswirtschaftlich klare Entscheidungen. Pflegeeinrichtungen sollten sich auf Leistungen konzentrieren, die sich wirtschaftlich tragen. Wichtig ist

darüber hinaus, in die Mitarbeiterbindung zu investieren, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Das kann etwa durch ein wertschätzendes Betriebsklima, eine stabile Dienstplanung und technische Hilfen geschehen, die den Pflegealltag erleichtern.

Sollte der Sanierungsbedarf vor allem finanziell noch tiefer gehen, können Betreiber etwa mit dem StaRUG frühzeitig gegensteuern. Hier kann in Eigenregie ein Restrukturierungsplan entwickelt und mit den Gläubigern ohne Insolvenzverfahren verhandelt werden.

Und was passiert, wenn es doch zur Insolvenz kommt?

Auch ein Insolvenzverfahren bietet heute umfassende Möglichkeiten. Insbesondere bei Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren lautet ein primäres Ziel, den Pflegebetrieb zukunftsfähig aufzustellen. Ein zentrales Instrument hierbei ist das Insolvenzgeld, das die Löhne und Gehälter der Beschäftigten für bis zu drei Monate absichert. Gleichzeitig kann effektiv mit den Kostenträgern verhandelt, können Verbindlichkeiten

reduziert, Verträge angepasst und betriebliche Strukturen neu geordnet werden.

Aber: Dazu gehören manchmal auch harte Schnitte. Manche Einrichtungen müssen sich von unrentablen Bereichen trennen – etwa durch den Verkauf einer Leistungssparte. Auch der Einstieg eines neuen Betreibers kann nötig sein. Die Übernahme durch einen Investor mit neuem Managementansatz und frischem Kapital ermöglicht häufig dringend nötige Investitionen in Personal, Digitalisierung oder bauliche Modernisierung.

Wann ist so eine Sanierung erfolgreich?

Es lässt sich nicht hundertprozentig vorhersagen, ob die Sanierungsbemühungen der Beteiligten Früchte tragen. Der Erfolg hängt von vielen externen wie internen Faktoren ab. Grundsätzlich ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung allerdings der berühmte „gesunde Kern“. Ist ein Pflegeheim strukturell rentabel und lässt sich der finanzielle Spielraum erweitern, gelingt häufig eine nachhaltige Neuaufstellung.



Erfolgsfaktoren für die Sanierung: damit die Insolvenz zum Neustart verhelfen kann

Eine Insolvenz gilt im Mittelstand noch immer als Tabuthema. Dabei eröffnet ein gerichtliches Sanierungsverfahren viele Chancen. Um diese zu nutzen, ist es jedoch entscheidend, dass Unternehmer die Insolvenz nicht nur als „Pflichtübung“ betrachten, sondern aktiv an ihrer Zukunftsfähigkeit arbeiten. Im Beitrag erklärt Rechtsanwalt Dr. Felix Melzer, MBA und Partner der Frankfurter Wirtschaftskanzlei act legal, welche Faktoren für den Erfolg einer Sanierung in der Insolvenz zentral sind und wie Unternehmen in der Krise an Investitionskapital gelangen können.

Unternehmenskrisen sind ähnlich wie Zahnschmerz: Wenn dieser kaum mehr auszuhalten ist, ist es für kleine zahnärztliche Eingriffe meist zu spät. Und wer als Unternehmer so lange wartet, bis Probleme akut werden, hat deutlich schlechtere Chancen, noch die Kurve zu bekommen. Dabei muss eine Insolvenz nicht zwangsläufig das Ende bedeuten – sie kann auch ein Neubeginn sein. Insolvenzverfahren lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen: Regelverfahren und Eigenverwaltungen. Letztere sind explizit darauf ausgelegt, einen Betrieb nicht zu zerstören, sondern in Eigenregie zu stabilisieren und fortzuführen. Aber auch in Regelverfahren wird häufig auf Sanierung gesetzt, wenn der operative Kern funktioniert. Denn: Wird dieser Weg rechtzeitig eingeschlagen, lässt sich die Wett-

bewerbsfähigkeit wieder herstellen, es entstehen Handlungsspielräume und neue Perspektiven.

Insolvenz als Neuanfang

Für viele Mittelständler eröffnet eine Insolvenz die Möglichkeit, Investoren an Bord zu holen, Altlasten loszuwerden, Strukturen zu optimieren und frischen Schwung in das Geschäftsmodell zu bringen. Unternehmer gestalten ihre Firma dabei gemeinsam mit Sanierungsexperten aktiv neu – und können zudem auf Investoren setzen, die etwa im Rahmen einer übertragenden Sanierung Kapital und Know-how einbringen. Doch damit eine Sanierung in der Insolvenz gelingt, braucht es einige Grundvoraussetzungen und den Willen, an gewissen Stellschrauben zu drehen.



Zentrale Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung

1. Starkes Sanierungsteam: Wie wird die Sanierung geführt? Erfahrene Sachwalter, Berater und Rechtsanwälte wissen, welche Anpassungen in kurzer Zeit Wirkung zeigen.

Gefährlich wird es, wenn Unternehmer auf selbsternannte „Insolvenzexperten“ setzen, sich nur durch ihren Steuerberater insolvenzrechtlich beraten lassen oder Berater aus dem Verwandten- oder Bekanntenkreis zurate ziehen. Wer sich auf Profis renommierter Häuser verlässt, hat bessere Karten.

2. Tragfähige Produkte und Dienstleistungen:

Wenn Produkte oder Dienstleistungen keinen Markt haben, kann keine Sanierung langfristig helfen. Entscheidend ist, dass die Substanz stimmt: Qualität, Nachfrage und klare Differenzierung vom Wettbewerb. Wo nötig, müssen Anpassungen erfolgen – etwa durch Modernisierung, Erweiterung des Angebots oder Fokussierung auf profitable Segmente.

3. Moderner Vertrieb: Viele Betriebe haben über Jahre von Bestandskunden gelebt und nie ein Vertriebssystem aufgebaut. Für eine nachhaltige Sanierung reicht das nicht mehr. Es braucht klare Prozesse für Akquise, digitale Kanäle und ein Team, das nicht nur verwaltet, sondern neue Kunden gewinnt. Ein solcher Wandel ist auch für Investoren ein starkes Signal: Dieses Unternehmen „denkt“ an die Zukunft.

4. Der richtige Zeitpunkt: Wer rechtzeitig ein Sanierungsverfahren einleitet, schafft Handlungsspielräume. Um das Bild vom Zahnarzt noch einmal aufzugreifen: Wer zur Vorsorge geht, kann Probleme beheben, bevor sie schmerhaft werden. Wer erst kommt, wenn der Nerv schon entzündet ist, hat meist mehr Schmerzen und muss deutlich mehr für die dann notwendige umfangreiche Behandlung zahlen. Nicht nur beim Zahnarzt, auch bei vielen Sanierungsfällen stellt sich heraus, dass Maßnahmen schon viel früher nötig gewesen wären.

5. Leidenschaft: In der Krise zählt die Haltung an der Spitze. Investoren, Kunden und Mitarbeiter spüren sofort, ob der Geschäftsführer sein Geschäft lebt und liebt. Wer von seinen Maschinen schwärmt, seine Produkte in- und auswendig kennt, versteht und stolz präsentiert, genießt Glaubwürdigkeit. Dieser Stolz auf das bisher Erreichte ist eine treibende Kraft, die ein Unternehmen durch schwierige Zeiten tragen kann. Und er ist auch ein Zeichen dafür, dass in diesem Betrieb, trotz Krise, immer noch Mehrwert geschaffen wird.

6. Loyale Belegschaft: Mitarbeiter, die zusammenhalten, stolz auf die eigenen Produkte sind und sich als Teil der Lösung verstehen, sind für eine Sanierung ein klares Plus. Das signalisiert Stabilität und reduziert Risiken beim Neustart. Gerade mittelständische Firmen mit flachen Strukturen haben hier einen Vorteil, weil der Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern enger ist.

7. Kosten im Griff: In guten Zeiten fallen Personalüberhänge, teure Verträge oder ineffiziente Prozesse oftmals nicht deutlich ins Gewicht, in der Krise werden sie zur Belastung. Für eine nachhaltige Sanierung müssen Kosten konsequent geprüft und angepasst werden. Das bedeutet nicht zwangsläufig Kahlschlag, sondern gezielte Optimierung: sich von Ballast trennen, Ressourcen effizient einsetzen und Strukturen schaffen, die auch in schwierigen Phasen tragfähig sind.

>>>

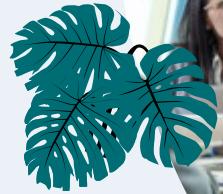


DR. FELIX MELZER, MBA

Rechtsanwalt, MBA
act legal Germany

+49 69 2470 97 21

felix.melzer@actlegal-germany.com
actlegal.com/de



und weitere Ideen entwickeln, die mit einem Investor später umgesetzt werden können.

Investor ist nicht gleich Investor

So ziemlich jeder kann ein Unternehmen finanziell und strategisch unterstützen, solange die Geldmittel und ein guter Rechtsbeistand vorhanden sind. So können beispielsweise auch bestehende Gesellschafter, Geschäftsführer oder Inhaber in das eigene Unternehmen investieren. Es gibt spezielle Bankfinanzierungen für Geschäftsführer, die ihre Firma aus der Sanierung heraus (zurück)erwerben wollen. Auch Co-Investorenschaften aus verschiedenen Käufern sind möglich. In den meisten Fällen übernimmt allerdings ein einzelner Investor das Unternehmen.

Neben so genannten „strategischen Investoren“, also Wettbewerbern oder Unternehmen aus verwandten Branchen, treten dabei auch Finanzinvestoren auf den Plan. Während erstere häufig Synergien im Blick haben, mitunter aber stark in die Unternehmensführung eingreifen, agieren Finanzinvestoren – etwa Private-Equity-Gesellschaften – oft neutraler. Sie gehen zwar auch in die Tiefe und bringen ihr Know-how in das Unternehmen ein, Geschäftsführer haben hier aber meist mehr Einfluss als bei einem strategischen Investor. Ein weiterer Vorteil von Private Equity: Investoren haben keine Berührungsängste. Viele sind sogar auf kriselnde Betriebe spezialisiert und bringen das passende Sanierungs-Know-how gleich mit.

Praxisbeispiele

Dass eine Sanierung ganz unterschiedliche Wege nehmen kann, zeigen drei Beispiele:

Deutsches Unternehmen aus der Hotelbranche:

Nach einem Investorenprozess ohne Ergebnis sprang ein bestehender Gesellschafter erneut ein. Damit konnte das Management erhalten bleiben und das Unternehmen wurde vollständig saniert – ein klassischer Fall, bei dem nicht der externe Käufer, sondern die Eigentümer selbst das Ruder nach der Sanierung wieder übernahmen.

Sanierungschancen trotz schwachem Investorenmarkt

Die dargestellten Erfolgsfaktoren sind das Fundament jeder Sanierung. Wer einige oder besser noch möglichst alle beherzigt, erhöht nicht nur die Überlebensfähigkeit eines Betriebs im Insolvenzverfahren, sondern steigert gleichzeitig die eigene Attraktivität für potenzielle Investoren. Denn gerade im aktuellen M&A-Umfeld ist es entscheidend, wie ein Unternehmen auf potenzielle Käufer wirkt. Die Zahl der Interessenten ist heute deutlich kleiner als noch vor einigen Jahren. Früher sorgten niedrige Zinsen für Investitionsdruck; Private-Equity-Fonds und größere Unternehmensgruppen hatten viel Kapital, das angelegt werden musste. Heute dagegen stecken viele Investoren ihr Geld beispielsweise in sichere Staatsanleihen – die Risikobereitschaft ist aufgrund der gesamten Wirtschaftssituation gesunken. Besonders im Automotive-Bereich, aber auch in vielen anderen Branchen halten sich Investoren aktuell mehr zurück als noch vor wenigen Jahren.

Dabei sind insolvente Unternehmen für potenzielle Käufer durchaus attraktiv. Eine übertragende Sanierung bietet etwa die Chance, einen schuldenfreien Betrieb zu übernehmen – ohne Altlasten, mit positiven Zukunftsaussichten.

Attraktivität ist das A und O

Gegen einen kleinen Käufermarkt lässt sich von Unternehmerseite her erst einmal nichts ausrichten. Was Inhaber oder Geschäftsführer aber tun können: die Ausgangslage verbessern, also den eigenen Betrieb für die wenigen vorhandenen potenziellen Investoren so attraktiv wie möglich zu gestalten. Unternehmer sollten in der Krise daher trotz knapper Zeit und begrenzter Mittel machbare Optimierungen vornehmen



© skynesher

Spezialhersteller für LIDAR-Sensorik: Als die bisherigen Gesellschafter/Investoren nicht länger bereit waren, weiter in das Unternehmen zu investieren, fand sich ein Münchener Hersteller von Spezialsensorik für industrielle und sicherheitstechnische Anwendungen in einem Eigenverwaltungsverfahren wieder. In diesem konnten nicht nur die laufenden Kosten des Unternehmens erheblich gesenkt und der Umsatz gesteigert, sondern auch ein Finanzinvestor aus Berlin gefunden werden. Dieser harmonierte auf Anhieb hervorragend mit dem bestehenden Management und unterstützt den nachhaltigen Wachstumskurs des Unternehmens nun finanziell stark.

Verpackungsspezialist für Medizinprodukte: Ein Familienunternehmen aus der Pfalz hatte durch die Wirren der Corona-Krise kein Kapital mehr und war mit hohen Pensionsrückstellungen überlastet. Zudem stand die Nachfolge aus. Ein Strategie übernahm den Betrieb. Der bisherige Inhaber/Geschäftsführer in dritter Generation blieb als Betriebsleiter an Bord, ohne selbst noch Eigentümer zu sein – für ihn eine akzeptable Lösung, da er das Unternehmen ohnehin früher oder später in gute Hände übergeben wollte und nun die Zukunft des Traditionsbetriebs gesichert war.

Diese Fälle zeigen: Jede Lösung ist individuell. Entscheidend bleibt, dass Unternehmer rechtzeitig handeln, ihr Geschäft zukunftsfähig aufzustellen und offen für neue Wege sind.

Statement: Sven Graf

Managing Director, Accursia Capital GmbH

Was macht eine Firma aus Sicht von Investoren attraktiv?



Während der Krise eines Betriebs sinkt dessen Unternehmenswert und damit regelmäßig auch der Verkaufswert. Dadurch können spezialisierte Private-Equity-Investoren günstiger einsteigen. Gelingt die Sanierung, ist ein späterer gewinnbringender Verkauf realistisch und bringt meist eine hohe Rendite, die das Investment an Eigen- und Fremdkapital sowie Know-how um ein Vielfaches übertrifft.

Doch wie sollte ein sanierungsbedürftiges Unternehmen aufgestellt sein, damit es als lohnendes Investment wahrgenommen wird? Für ein lukratives Target sind einige klare Kriterien entscheidend. Dazu zählen: ein grundsätzlich tragfähiges Geschäftsmodell, langfristig vorhandenes Marktpotenzial, behebbare Krisenursachen – beispielsweise operative statt struktureller Probleme, Fachwissen des Personals sowie ein versiertes Management oder die Bereitschaft zum Führungswechsel. PE-Investoren achten zudem stark auf ihre späteren Exit-Optionen wie den Verkauf an strategische Käufer sowie auf rechtliche und finanzielle Risiken.

Das Engagement eines solchen Partners zahlt sich für Unternehmen meist in vielerlei Hinsicht aus. Schließlich bringt er neben Kapital und strategischem Know-how operative Erfahrung, Zugang zu Netzwerken, Unterstützung bei Managementwechseln sowie Controlling-Stringenz durch die effektive Nutzung von KPIs und Controlling-Systemen mit. Oft werden interimswise auch Sanierungsprofis eingesetzt oder Governance-Strukturen gestärkt, um Transparenz und Effizienz zu erhöhen und so eine nachhaltige Wertsteigerung zu erzielen.



Die Insolvenzwelle schwappt durchs Land.

Immer mehr insolvente Arbeitgeber – was bedeutet das für Beschäftigte?



In seinem Gastbeitrag geht der erfahrene Sanierungs- und Restrukturierungsberater Michael M. Pfüller, Geschäftsführer der ANKER Personal- und Buchhaltungsservice GmbH, darauf ein, was Arbeitnehmer bei einer Unternehmensinsolvenz erwartet. Der Experte für Arbeitnehmerthemen in Insolvenz und Krise beleuchtet dabei, welche Informationen ihnen wann zustehen, ob eine sofortige Kündigung droht, was ein Betriebsübergang ist und mehr.



**MICHAEL M.
PFÜLLER, LL.M.**

Geschäftsführer
ANKER Personal- und
Buchhaltungsservice GmbH
+49 341 231 78-0
kontakt@anker-inso.de



Im Jahr 2024 wurden rund 21.800 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland registriert. Das bedeutet einen Zuwachs von 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr.¹ Dadurch gingen etwa 320.000 Arbeitsplätze verloren – doch was bedeutet eine Insolvenz fernab dieser ernstzunehmenden Zahlen für Arbeitnehmer ganz konkret?

Ein Unternehmen wird insolvent ...

Häufig kündigt sich eine Insolvenz durch ausbleibende Gehaltszahlungen an. Ein sofortiger Arbeitsstopp als Reaktion kann für Beschäftigte allerdings problematisch sein. Der Rückbehalt der Arbeitsleistung ist rechtlich erst nach zwei bis drei Monaten Lohnrückstand möglich – und auch dann nur nach schriftlicher Ankündigung. Denn die drohende Insolvenz oder

eine Verfahrenseröffnung beenden das Arbeitsverhältnis nicht automatisch: Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bleiben bestehen. Deshalb müssen Letztere ihren Verpflichtungen aus dem geschlossenen Vertrag auch weiterhin nachkommen.

Kündigungsfristen und Informationspflichten

Vor Verfahrenseröffnung gelten die regulären gesetzlichen Kündigungsfristen. Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens greift dagegen eine verkürzte gesetzliche Frist von drei Monaten zum Monatsende – sofern im Arbeits- oder Tarifvertrag keine kürzere Frist vereinbart ist. Die Insolvenz selbst ist dabei kein Kündigungsgrund. Eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist nur bei betriebsbedingten Gründen

¹ www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/03/PD25_096_52411.html



Übrigens:

Wird im Rahmen eines Regelverfahrens ein Insolvenzverwalter bestellt, übernimmt dieser mit Eröffnung des Verfahrens die Rolle des Arbeitgebers und ist verantwortlich für die Auszahlung von Löhnen, die Abführung von Sozialabgaben und Steuern. Bei einer Eigenverwaltung liegen diese Aufgaben weiter beim Unternehmer.

wie Betriebsschließung oder drastischem Auftragsrückgang zulässig.

Sobald das Insolvenzgericht das Verfahren eröffnet hat, besteht eine Informationspflicht gegenüber der Belegschaft. Die Arbeitnehmer selbst oder der Betriebsrat müssen unverzüglich über den Beschluss in Kenntnis gesetzt werden. In der Praxis wird häufig jedoch direkt nach Einreichen des Insolvenzantrags eine Betriebsversammlung einberufen, bei der über die aktuelle Lage und die nächsten Schritte gesprochen wird. Diese Transparenz schafft Vertrauen und gibt den Arbeitnehmern die Sicherheit, dass an der Zukunft ihrer Arbeitsplätze gearbeitet wird – insbesondere, wenn der Betrieb fortgeführt werden soll.

Löhne, Urlaub, Sonderzahlungen – was gilt wann?

Von besonderer Bedeutung für die Motivation der Mitarbeitenden ist die kontinuierliche und pünktliche Zah-



lung des Arbeitsentgelts. Es ist ein Signal an die Belegschaft, dass sich der Arbeitgeber auch in der Krise um sein Team kümmert. Hier hilft in der Regel das vorfinanzierte Insolvenzgeld: Die Bundesagentur für Arbeit springt für Gehaltsansprüche aus den letzten drei Monaten vor der Verfahrenseröffnung ein. Dieses Insolvenzgeld wird in Höhe des Nettoarbeitsentgelts inklusive etwaiger Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld gezahlt. Allerdings steht es erst mit Eröffnung des Verfahrens zur Verfügung, weshalb meist eine Vorfinanzierung organisiert wird, um die Auszahlung kurzfristig und im Rahmen einer Betriebsfortführung auch laufend sicherzustellen. Überstunden für den entsprechenden Zeitraum sind ebenfalls durch das Insolvenzgeld abgesichert, während solche aus früheren Monaten lediglich als Insolvenzforderungen angemeldet werden können – oft mit deutlich geringeren Auszahlungschancen und -beträgen.

Urlaubsansprüche bleiben grundsätzlich erhalten. Bereits genehmigter Urlaub kann genommen werden, das dazugehörige Urlaubsentgelt gilt als Insolvenzforderung. Wird Urlaub erst nach Verfahrenseröffnung beantragt, zählt der Anspruch zu den Masseverbindlichkeiten und wird vorrangig bedient. Nicht genommener Urlaub bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist vom Arbeitgeber abzugelten. Auch Ansprüche aus betrieblicher Altersvorsorge sind geschützt und werden an den jeweiligen Träger ausgezahlt. Für Beschäftigte in Elternzeit gilt: Das Arbeitsverhältnis besteht weiter und

lebt nach der Beschäftigungspause wieder auf, wenn es zu einer Betriebsübernahme oder erfolgreichen Sanierung kam.

Betriebsübergang und Krankenversicherungsschutz

Wird das insolvente Unternehmen oder ein Teil davon übernommen und kommt es dadurch zu einem Betriebsübergang, gehen alle damit verbundenen Arbeitsverhältnisse automatisch auf den neuen Eigentümer über. Der Erwerber übernimmt somit alle Rechte und Pflichten – diese Regelung dient dem Schutz der Arbeitnehmer. Das Gesetz räumt ihnen jedoch ein Widerspruchsrecht ein: Beschäftigte können dem Übergang widersprechen und beim bisherigen Arbeitgeber bleiben. Im Insolvenzfall ist das allerdings risikobehaftet, da der Insolvenzverwalter nach einem Widerspruch häufig betriebsbedingt kündigt.

Auch wichtig zu wissen: Der neue Arbeitgeber haftet nur eingeschränkt. Ansprüche aus Sozialplänen oder betrieblicher Altersversorgung vor Verfahrenseröffnung bleiben außen vor. Urlaubsansprüche und Zeitkonten hingegen müssen vollständig übernommen werden. Unsicherheit besteht oft beim Krankenversicherungsschutz – gerade dann, wenn Beiträge durch den Arbeitgeber nicht mehr abgeführt werden. Hier greift jedoch die gesetzliche Absicherung: Die Mitgliedschaft bleibt bestehen. Die Bundesagentur für Arbeit übernimmt ausstehende Beiträge direkt über die Einzugsstellen, selbst bei freiwillig Versicherten.

Restart

Herausgeber

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Simon Leopold (V. i. S. d. P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55-28
consulting@abg-partner.de
www.abg-consulting.de
www.restartmagazin.de

Umsetzung

ABG Marketing GmbH
Dresden | Bayreuth
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55-11
kontakt@abg-marketing.de
www.abg-marketing.de

Druck

MUNDSCHENK
Druck + Medien GmbH & Co. KG
www.dm-mundschenk.de

Bildnachweis

Titelseite/Seiten 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 17:
Dipl.-Designer C. Fuhrmann
Seiten 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19:
[@ storyset; iStock.com](http://freepik.com)
Seiten 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 18:
Unternehmensfotos

Haftungsausschluss

Die Texte sind nach bestem Wissen
und Kenntnisstand erstellt worden.
Die Komplexität und der ständige Wandel
der Rechtsmaterie machen es notwendig,
Haftung und Gewähr auszuschließen.