

# SANIERUNG INSOLVENZ



N°01 2026

## EDITORIAL

Zehn Ausgaben „Sanierung & Insolvenz“ seit der Erstausgabe in 2021 – ein kleiner Meilenstein, der ohne das Vertrauen, das Engagement und die Expertise unseres Netzwerks nicht denkbar wäre. Seit vielen Jahren begleiten wir Unternehmen, Gesellschafter und Investoren auf ihrem Weg durch Veränderungsprozesse, beleuchten in unserem Newsletter immer aktuelle Entwicklungen und teilen praxisnahe Einblicke aus Projekten und Verfahren.

Diese Jubiläumsausgabe widmet sich erneut den Themen, die unsere Arbeit aktuell und vielseitig prägen: von Refinanzierungs-/Sanierungsfähigkeitskriterien über Infrastrukturprojekte bis hin zu Fragen von Sozialplan und Interessenausgleich. Ein Highlight ist der Gastbeitrag von Joachim Ponseck zur aktuellen BGH-Entscheidung im Fall Wirecard.

Dazu Einblicke in Materialkostensenkungen im operativen Bereich, aktuelle Zahlen zum Insolvenzgeschehen, Best Cases sowie spannende Gespräche – unter anderem mit Heiko Tschauner von Hogan Lovells.

Unser besonderer Dank gilt allen, die in den vergangenen Jahren mit ihren Beiträgen, Interviews und Ideen zum Erfolg dieses Formats beigetragen haben. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir die Zukunft weiter gestalten – mit verlässlicher Partnerschaft, cross-sektoraler Zusammenarbeit und Lust auf neue Herausforderungen.

Wir freuen uns auf die nächsten zehn Ausgaben – und auf alles, was kommt. Viel Spaß bei der Lektüre und ein frohes, spannendes, lehrreiches und erfolgreiches Neues Jahr!



*Ihr Volker Riedel  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner*



*Ihr Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner*



*Ihr Christian Dresen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner*

## INHALTSVERZEICHNIS

Matthias Müller Christian Dresen	<b>Refinanzierungsfähigkeit Fußball vs. Corporates</b>	02
Matthias Müller	<b>Sanierung &amp; Insolvenz in der Infrastruktur</b>	03
Verena Schmadel Jan Rodriguez	<b>Sanierungsplanung als Brücke zum Betriebsrat</b>	04
	<b>Gastautoren</b>	05
Joachim Ponseck Alisa Tannert	<b>Die Wirecard-Entscheidung – Übertragbar auf Nachrang- darlehen?</b>	06
	<b>Best Cases</b>	07
	<b>Restructuring &amp; Corporate Finance Forum 2025</b>	08
Christian Sprenger Andreas Pfeffer	<b>Sanierungshebel Materialkosten- senkung durch Massendaten- analyse mit KI</b>	10

Matthias Müller Christian Dresen Rowen Hesse	<b>CTI Symposium 2025</b>	11
	<b>Drei Fragen zum Schluss</b>	13
	<b>Referenzen</b>	13
Rowen Hesse Andreas Pfeffer	<b>Die Industrie rückt in den Krisenfokus</b>	15
	<b>Facts &amp; Figures</b>	15
	<b>Ausblick</b>	16
	<b>Impressum</b>	
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Nymphenburger Str. 21 80335 München <a href="http://www.wieselhuber.de">www.wieselhuber.de</a>	V.i.S.d.P.: Gustl F. Thum Managing Partner	



# REFINANZIERUNGSFÄHIGKEIT FUSSBALL VS. CORPORATES

*Ein Vergleich von Mittelstand und Bundesligavereinen*



Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Christian Dresen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

## Refinanzierungsfähigkeit bei Corporates

Die Finanzierung des deutschen Mittelstands ist traditionell bankdominiert und stark fremdkapitalgeprägt. Um Stabilität und Kapitalstärke objektiv zu bewerten, nutzt man im Allgemeinen einen Finanzierungs-Score (angelehnt an S&P), bestehend aus Eigenkapitalquote und Verschuldungsdauer. Für ein AAA-Rating gelten 75 % EK-Quote und max. 1,5 Jahre Verschuldungsdauer; für ein A-Rating mind. 30 % EK und max. 3 Jahre. Ergänzend bewertet der Business Model Score die Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells. Erst das Zusammenspiel aus finanzieller Stabilität und operativer Perspektive schafft echte Refinanzierungsfähigkeit.

## Grundlegende Unterschiede zwischen Fußballclubs und Corporates

Die Finanzierungsstruktur von Fußballclubs unterscheidet sich grundlegend von der von mittelständischen Unternehmen. Während Mittelständler überwiegend auf klassische Bankkredite und Leasing zurückgreifen und diese durch materielle Sicherheiten absichern, verfügen Fußballclubs nur über begrenzt bankfähige Sicherheiten abseits des Stadions. Spielerwerte oder Markenrechte sind bilanziell nur schwer verwertbar,

wodurch alternative Finanzierungsformen an Bedeutung gewinnen. Während Unternehmen ihre Finanzierungsstruktur vor allem auf planbare Cashflows und werthaltige Sicherheiten stützen, basieren die Erlösströme vieler Fußballclubs auf zukünftigen Einnahmen aus TV-Geldern, Transfers oder Sponsoring.

## Leistungs- und finanzwirtschaftliche Situation der 1. und 2. Fußball-Bundesliga

2024 stieg das aggregierte EBITDA der Erst- und Zweitligisten um rund 30 % auf 1.122 Mio. €, während die Verbindlichkeiten mit 2.211 Mio. € weitgehend stabil blieben. Die Verschuldungsdauer sank damit auf etwa zwei Jahre – den niedrigsten Stand der vergangenen vier Spielzeiten. Für 2025 erwarten wir bei stabilem Schuldenniveau und weiterem EBITDA-Wachstum eine erneute Verbesserung der Verschuldungsrelationen.

Unsere aktuelle Studie kombiniert finanzielle und operative Kennzahlen. Neben der Eigenkapitalquote und der Verschuldungsdauer werden zudem verschiedene leistungswirtschaftliche Kennzahlen in die Bewertung miteinbezogen. Dazu zählen die Attraktivität des Vereins (gemessen an der Zahl der Vereinsmitglieder, der durchschnittlichen Zuschaueranzahl und den Social Media Followern), die Beständigkeit (Anzahl der Trainerwechsel und Local Player) sowie das Potential der Vereine (Kaderwert, TV-Gelder und Trikotsponsoring).

Die Untersuchung zeigt, dass sich die finanzielle Stabilität im Profifußball insgesamt verbessert hat. So sank die durchschnittliche Verschuldungsdauer der Vereine der 1. und 2. Bundesliga von 2023 auf 2024 um etwa 20 %. Auch für 2025 ist eine weitere Verbesserung realistisch. Durch gezielte finanzwirtschaftliche Maßnahmen konnten sich viele Vereine insbesondere beim Finance Score deutlich steigern. Veränderungen im Business Model Score fallen dagegen meist geringer aus und sind vor allem auf den sportlichen Erfolg zurückzuführen. Positiv hervorzuheben sind etwa Eintracht Frankfurt, der VfB Stuttgart und der 1. FC Köln. Diese Clubs konnten sich durch Transferüberschüsse, Investoreneinstiege und eine konsequente Kostenkontrolle deutlich verbessern. Dagegen kämpfen Kiel, Nürnberg und Düsseldorf weiterhin mit einer schwachen Eigenkapitalbasis und strukturellen Defiziten.

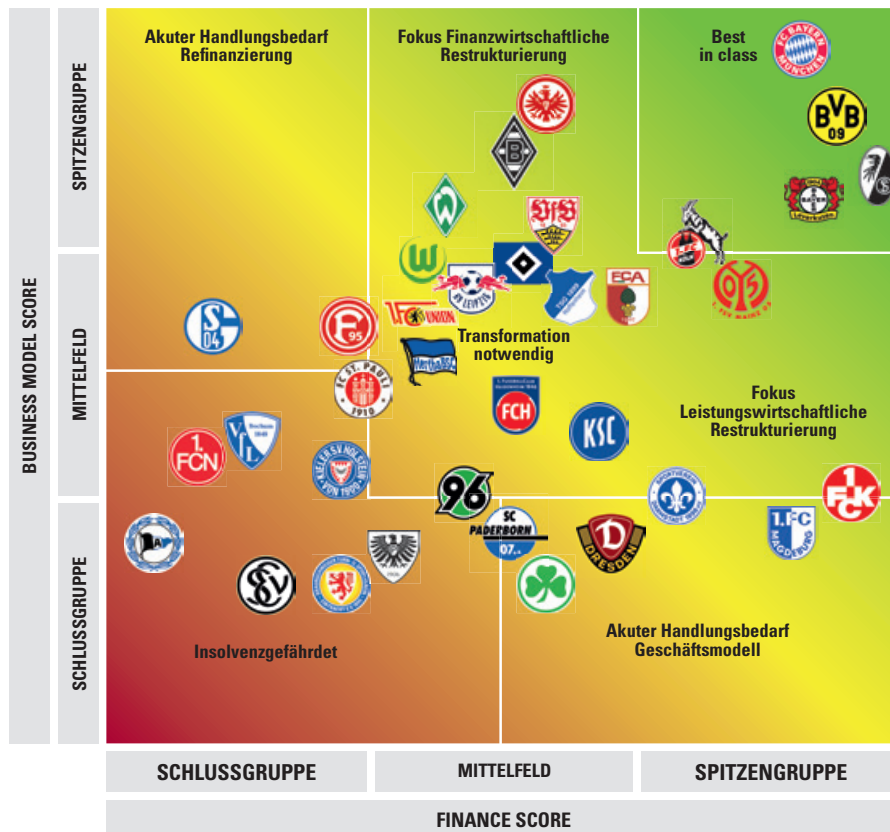


Abb.: Einordnungsmatrix der Vereine der 1. und 2. Bundesliga entsprechend dem Business-Modell und dem Finance-Score nach den Kategorien Best in Class sowie Handlungsbedarf

# SANIERUNG & INSOLVENZ IN DER INFRASTRUKTUR

## Real Estate 2.0 mit höherer Komplexität

Infrastruktur entwickelt sich zum nächsten großen Restrukturierungsfeld nach Real Estate. Nach Jahren massiver Investitionen – und erheblichem Zufluss von Fremdkapital, weil die Assetklasse als besonders sicher galt – geraten Glasfaser-, Energie- und öffentliche Infrastrukturprojekte zunehmend unter Druck. Zinsanstiege, makroökonomische Unsicherheiten und deutliche Kostensteigerungen lassen Business Cases kippen. Die lange als stabil wahrgenommene Assetklasse zeigt heute klare Stresssymptome.

## Warum Infrastruktur problematisch wird

Viele Muster erinnern an die Immobilienkrise: hohe Fremdfinanzierung, steigender Kapitaldienst, Bewertungsdruck und Planungsannahmen, die nicht mehr tragen. Gleichzeitig belasten Kostenexplosionen in Tiefbau, Material, Energie, Personal und Logistik die Wirtschaftlichkeit.

Besonders sichtbar im Glasfaserausbau: Während die ersten Kilometer effizient realisierbar sind, ist der letzte Meter oft der teuerste – eine Kostendynamik, die viele Projekte unterschätzt haben. Die Folgen sind operative Verzögerungen, Finanzierungslücken und erheblicher Nachsteuerungsbedarf.

## Zwei Infrastruktur-Typen mit unterschiedlichen Sanierungslogiken

1. Infrastruktur-Unternehmen mit operativem Geschäft (Beispiel Glasfaser)

Strukturen mit Personal, Vertrieb, Netzbetrieb, IT/Prozessen, Kundenbeziehungen und komplexen Finanzierungen. Hier gilt die klassische Unternehmenssanierung – operativ, finanziell, strategisch.



2. Single-Asset-Strukturen/SPVs (Beispiel Solarparks, Windparks, Energiespeicher, Brücken)

Im Mittelpunkt stehen technische Risiken, CAPEX/OPEX-Abweichungen und die Frage, ob das Asset im Zielzustand ausreichenden Free Cashflow generiert.

Lösungswege sind häufig Covenant-Resets, Laufzeitverlängerungen oder strukturierte Asset-Verkäufe.

## Notwendige Kompetenzen

Die Besonderheit der Infrastruktur-Sanierung liegt darin, dass technische, finanzielle und strukturelle Expertise zwingend zusammengeführt werden müssen.

1. Technisch-operative Projektanalyse

- Plausibilisierung der Bau-, Ausbau- und Restinvestitionskosten sowie des tatsächlichen Projektfortschritts
- Analyse der technischen Risiken und der wesentlichen CAPEX- und OPEX-Abweichungen gegenüber dem ursprünglichen Case
- Bewertung der Fertigstellbarkeit, der erforderlichen Mittel und der wirtschaftlichen Bedingungen bis zum Zielzustand

2. Bilanzielle und wirtschaftliche Bewertung der Projekte im Aufsatzpunkt

- Prüfung der Übereinstimmung von Annahmen, Baufortschritt und bilanzierten Werten sowie Ermittlung eines möglichen Abwertungsbedarfs und der Werthaltigkeit der Projektbestandteile
- Bewertung des wirtschaftlichen Aufsatzpunkts, der Restinvestitionen und der Auswirkungen auf GuV, Bilanz und Cashflow inklusive technischer und finanzieller Abweichungen
- Entwicklung einer realistischen Szenarioplanung zu Cashflows und Kapitaleinstellungsfähigkeit sowie Analyse der Sensitivitäten gegenüber Verzögerungen, Kostensteigerungen und Auslastungsrisiken

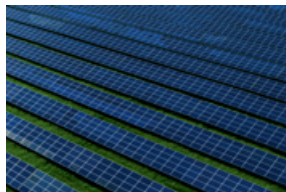
3. Strukturierung von Kapitalmaßnahmen und Debt-to-Equity-Lösungen

- Gestaltung von Debt-to-Equity-Swaps, Haircuts, Covenant-Anpassungen und Laufzeitverlängerungen
- Analyse der Intercreditor-Strukturen, Rangfolgen und ökonomischen Anreizsysteme aller Stakeholder
- Überführung der wirtschaftlichen Lösung in eine tragfähige, IDW-S6- und Going-Concern-fähige Sanierungslogik

**Fazit:** Infrastruktur ist damit Real Estate 2.0. Jedoch mit höherer technischer Komplexität, mehr Stakeholdern und deutlich längeren Projektzyklen.



Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner





# SANIERUNGSPLANUNG ALS BRÜCKE ZUM BETRIEBSRAT

## Unternehmensplanung als Verhandlungsbasis beim Stellenabbau



Verena Schmadel  
Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Jan Rodriguez  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

Im Folgenden wird erläutert, warum Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlich schwachen Lage auf Personalabbau als Sanierungsinstrument angewiesen sind. Eine integrierte Unternehmensplanung ist dabei die zwingende Grundlage für Verhandlungen mit dem Betriebsrat.

Unternehmen in Deutschland, insbesondere aus Automobil-, Industrie- und Handelsbranchen, sehen sich geopolitischen Unsicherheiten sowie steigenden Lohn-, Energie- und Standortkosten gegenüber, während Wettbewerber aus Asien und Osteuropa mit niedrigeren Lohnstückkosten agieren. Vor diesem Hintergrund gewinnt Personalproduktivität als zentrale Kennzahl an Bedeutung. Strukturen, Kapazitäten und Qualifikationen sind konsequent an Auftragslage und Strategie auszurichten. Bei stetig steigenden Durchschnittsgehältern und weitgehend stagnierender Produktivität ging 2025 mehr als ein Drittel der Unternehmen von einem notwendigen Beschäftigungsabbau aus; eine Konjunkturumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft bestätigt dies mit 35 Prozent der Befragten, die Personalabbau erwarten.

Entscheiden sich Unternehmen angesichts wachsenden Kostendrucks für den Abbau von Stellen, so wählen sie gleichzeitig eine sensible Restrukturierungsmaßnahme. Personalabbau wirkt sich auf ein komplexes Netzwerk von Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessenlagen aus. Konflikte mit Arbeitnehmern oder Reputationsschäden sind nur einige der Herausforderungen, mit denen Firmen bei der Umsetzung konfrontiert sein können. Ein effektives Stakeholder-Management (siehe Abb.) hilft Unternehmen, gestärkt aus der

Transformation hervorzugehen und das Vertrauen nicht zu verlieren. Es basiert auf folgenden fünf Faktoren:

(1) Zur Vorbereitung auf Stakeholder-Fragen wird eine fundierte Argumentationsbasis erarbeitet, indem Ausgangssituation und Handlungsoptionen transparent und objektiv analysiert werden.

(2) Die frühzeitige Entwicklung eines auf das Zielbild ausgerichteten Transformationskonzepts ermöglicht es, komplexe Veränderungen strukturiert zu steu-

ern, Transparenz zu schaffen und die Auswirkungen geplanter Maßnahmen nachvollziehbar darzustellen.

(3) Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite werden sorgfältig vorbereitet, um eine wirtschaftlich tragfähige, konsensuale Lösung im Sinne des Gesamtbetriebes zu erreichen und eine weiterhin konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu sichern.

(4) In der Umsetzungsphase werden geeignete Personalabbauinstrumente ausgewählt und so kombiniert, dass Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit bestmöglich gewahrt bleiben.

(5) Eine klar strukturierte Kommunikation stellt sicher, dass alle Stakeholder die für sie relevanten Kernaussagen zur richtigen Zeit erhalten, Leistungsträger gebunden, verbleibende Mitarbeitende motiviert und ausscheidende Mitarbeiter wertschätzend verabschiedet werden.

Bevor Personalabbau in Betracht kommt, prüfen Unternehmen alternative Effizienzmaßnahmen wie Prozessoptimierung, Automatisierung, Qualifizierungs- und Versetzungsprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle sowie die Nutzung natürlicher Fluktuation. Personalabbau bleibt ultima ratio, wenn dennoch ein dauerhaft nicht auslastbarer Personalüberhang besteht.

Die in eine integrierte Unternehmensplanung eingebettete Szenarioanalyse zeigt, ob Kosten- und personalbezogene Effizienzmaßnahmen ohne Stellenabbau ausreichen oder ob Beschäftigtenabbau zur nachhaltigen Stabilisierung erforderlich ist. Wird erkennbar, dass Personalabbau unvermeidbar ist, beginnt der rechtlich strukturierte Prozess nach § 111 BetrVG.

Die integrierte Planung übernimmt eine doppelte Rolle: Sie begründet die Notwendigkeit der Maßnahme und bildet die Grundlage für die Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan. Für den Interessenausgleich zeigt sie wie Einsparwirkungen, zeitliche Effekte und der Personalumbau – Umfang des Stellenabbaus, Zeitplan, betroffene Bereiche sowie Instrumente wie Versetzungen, Aufhebungsverträge oder Transfergesellschaft – in das künftige Zielbild passt. Zugleich legt die Liquiditätsplanung den finanziellen Rahmen des Sozialplans fest, welche Abfindungsvolumina, Transfer- und Qualifizierungsmaßnahmen, Outplacement-Angebote und Härtefallregelungen wirtschaftlich darstellbar sind.

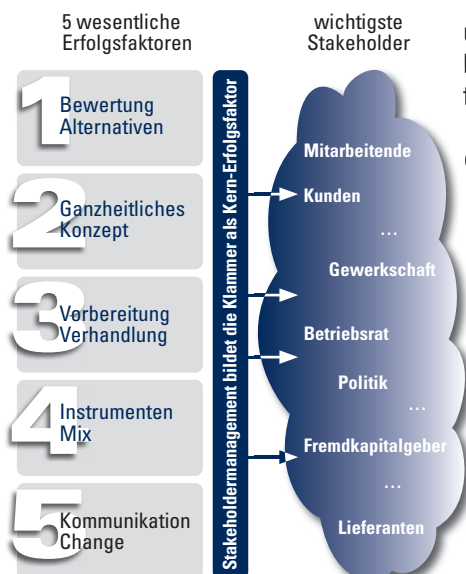


Abb.: Stakeholder-Management als Kern-Erfolgsfaktor

# UNSERE GASTAUTOREN DER LETZTEN 10 AUSGABEN



*Dr. Anne Deike Riewe,  
Counsel, Eversheds Sutherland*



*Dr. Christian Hilpert,  
Partner, Eversheds Sutherland*



*Dr. Christian Gerloff,  
Rechtsanwalt,  
Gerloff – Liebler Rechtsanwälte*



*Dr. Georg Bernsau,  
Partner, K&L Gates*



*Hans Beyer,  
Counsel, K&L Gates*



*Detlev Specovius,  
Rechtsanwalt, Schultze – Braun  
Rechtsanwälte*



*Dr. Diana Schoch,  
Senior Associate, Clifford Chance*



*Andreas Ziegenhagen,  
Managing Partner, Dentons*



*Dr. Matthias Kampshoff,  
Partner Restructuring & Insolvency,  
McDermott Will & Emmerly*



*Martin Mucha, Partner, Grub  
Brugger*



*Markus Berger,  
Wirtschaftsjurist, Grub Brugger*



*Dr. Burkard Göpfert, Fachanwalt  
für Arbeitsrecht/Rechtsanwalt/  
Partner KLIEMT. Arbeitsrecht*



*Kolja von Bismarck,  
Rechtsanwalt und Partner der  
Sidley Austin (CE) LLP*



*Dr. Matthias Tresselt,  
Partner, Rechtsanwalt,  
Gleiss Lutz Hootz Hirsch PartmbB  
Rechtsanwälte, Steuerberater*



*Sylwia Bea-Pulverich,  
Co-Head of Restructuring,  
EMEA, Norton Rose Fulbright*



*Dr. Susann Brackmann,  
Partnerin, CMS Hasche Sigle*



*Philipp Frhr. v. d. Bussche-  
Haddenhausen, LL.M.,  
Senior Associate, CMS Hasche  
Sigle*



*Joachim Ponseck,  
Partner,  
Baker McKenzie*



*Alisa Tannert,  
Associate,  
Baker McKenzie*



*Heiko Tschauener,  
Partner,  
Hogan Lovells*

## DANKE FÜR EURE BEITRÄGE

# DIE WIRECARD-ENTSCHEIDUNG – ÜBERTRAGBAR AUF NACHRANG-DARLEHEN?



Joachim Ponseck  
Partner  
Baker McKenzie



Alisa Tannert  
Associate  
Baker McKenzie

Der Bundesgerichtshof („BGH“) hat vor Kurzem eine wegweisende Entscheidung im Zusammenhang mit dem Wirecard-Skandal getroffen. Wirecard-Aktionäre hatten darauf geklagt, dass ihre Forderung zur Insolvenztabelle festgestellt wird. Eine solche Feststellung hätte sich im Wirecard-Insolvenzverfahren besonders gelohnt, da mit einer vergleichsweise hohen Insolvenzquote gerechnet wird. Im Normalfall erhalten Gesellschafter im Insolvenzverfahren bekanntermaßen nichts, da sie erst dann eine Ausschüttung erhalten, wenn alle Gläubiger (einschließlich Inhaber nachrangiger Forderungen) zu 100 % befriedigt sind – dies kommt fast nie vor. Der „Trick“ war nun, dass die Aktionäre die Feststellung eines Schadenersatzanspruchs geltend machten, und zwar im Hinblick auf ihr Fehlinvestment in Wirecard, das durch eine Täuschung veranlasst wurde.

Anders als noch das OLG München in der Vorinstanz entschied der BGH, dass Schadenersatzansprüche von Aktionären aus täuschungsbedingtem Aktienwerb keine einfachen Insolvenzforderungen (§ 38 InsO), sondern bei der Verteilung der Insolvenzmasse nachrangig zu berücksichtigen seien (§ 199 InsO). Im Unterschied zu Ansprüchen einfacher Gläubiger folge der kapitalmarktrechtliche Schadenersatzanspruch des Aktionärs notwendigerweise aus der Beteiligung des Aktionärs an der Gesellschaft. Aus einer wirtschaftlichen Betrachtung ergebe sich, dass dieser Schadenersatzanspruch eine – täuschungsbedingt – fehlgeschlagene Investition in eine eigene Geschäftstätigkeit kompensiere.

Außerdem könne die Täuschung der Aktionäre nicht für sich allein betrachtet werden, da dies den Zweck des Rechtsgeschäfts, nämlich den Erwerb einer Beteiligung an der Gesellschaft unzulässigerweise ausblende.

# wirecard

Dass Gesellschafter auf Forderungsfeststellung wegen Täuschung klagen, ist bei vielen GmbHs schwer vorstellbar, weil regelmäßig der Gesellschafter der GmbH viel näher an den Geschäftsentscheidungen ist, als die Aktionäre bei einer AG – wenn etwas unsauber lief, wird er es häufig gewusst haben. Anders aber bei Fremdkapitalgebern. Daher stellt sich die Frage, ob die Wirecard-Entscheidung auf die zumindest im Grund-

satz vergleichbare Konstellationen einer Täuschung (und eines hierauf basierenden Schadenersatzanspruchs) im Rahmen der Vergabe eines Nachrangdarlehens übertragen werden kann.

Besonders gut ist im Rahmen von Start-Up-Investments vorstellbar, dass die Investoren bei der Vergabe der typischen qualifiziert-nachrangigen Wandeldarlehen („Convertibles“) über die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage getäuscht werden. Die Forderung aus dem Darlehen selbst wäre nach § 39 Abs. 2 InsO nachrangig – was aber würde für den täuschungsbedingten Schadenersatzanspruch aus „culpa in contrahendo“ gelten? Müsste die Wirecard-Entscheidung angewandt werden, so dass auch dieser Anspruch nachrangig wäre?

Dies müsste man wohl annehmen, wenn es dem BGH allein oder primär darum gegangen wäre, einen Gleichlauf zwischen Hauptforderung und Schadenersatzforderung herzustellen und eine Teilnahme an potenziell lukrativen Verteilungen als 38er-Forderungen „durch die Hintertür“ des Schadenersatzanspruchs zu verhindern. Tatsächlich möchte der BGH anscheinend, dass die höheren Chancen des Eigenkapitalinvestors mit den naturgemäß höheren Risiken zusammengehen, die sich in der Nachrangigkeit von Rückzahlungsansprüchen manifestieren. Auch Nachrangdarlehen bzw. Wandeldarlehen sind regelmäßig höher verzinst bzw. gewähren über die Wandelmöglichkeit eine bessere Chance auf Teilnahme am Unternehmenserfolg als gewöhnliche Darlehen. Dies spricht für die Übertragbarkeit der Entscheidung.

Andererseits betont der BGH die Besonderheit von kapitalmarktrechtlichen Schadenersatzansprüchen eines Aktionärs und stellt einen Verteilungskonflikt zwischen Fremdgläubigern und den an der Gesellschaft beteiligten Gläubigern ins Zentrum seiner Begründung – diese Erwägungen würden für die getäuschten Investoren durch Wandeldarlehen jedenfalls vor der Wandlung nicht greifen. Sachgerecht erschiene es, zumindest denjenigen Schadenersatzanspruch nachrangig zu stellen, bei dem die Täuschung des Investors Informationen betrifft, die mit der künftigen Stellung als Gesellschafter in Verbindung stehen und sonst nicht zugänglich gewesen wären.

Einige Fragen in diesem Bereich sind also mit der Wirecard-Entscheidung noch nicht abschließend geklärt und es bleibt nicht nur die vollständige Begründung des Wirecard-Urteils abzuwarten, sondern auch wie sich der BGH zukünftig entscheiden wird.



# BEST CASES

## 1 Debt-to-equity-Swap Infrastruktur

### Ausgangslage

- Solarunternehmen, Umsatz 600 Mio. €, Debt 250 Mio. € (US-Unitranche)
- Kostenanstiege, Verzögerungen, Liquiditätsdruck
- Anforderungen der Kreditgeber: Durchfinanzierungsbestätigung + IDW-S6/BGH-Sanierungskonzept

### Vorgehensweise

- Erstellung integrierter Planung, Szenarien & Kapitaldienstanalyse
- Bewertung der Tragfähigkeit & Definition des Sanierungspfads
- Strukturierung von New Money, Covenants, D/E-Swap
- Vorbereitung & Moderation der Stakeholder-/Lender-Gespräche



### Ergebnis

- Vollständiger Nachweis der Sanierungsfähigkeit
- Zustimmung der Kreditgeber zur neuen Kapitalstruktur
- New Money, teilweiser D/E-Swap, angepasste Covenants
- Stabilisierung des Portfolios & Fertigstellung der Projekte

## 2 StaRUG

### Ausgangslage

- Produzent und Entwickler von 3D Druckern inkl. Anbieter von 3D Drucklösungen
- Defizitäres Geschäft mit Finanzierungsbedarf
- Drohende Zahlungsunfähigkeit bei Fälligkeit zweier Schuldscheindarlehen
- Kaufpreisangebot des Debt Fonds zur Ablösung der Anteilseigner, das in der Hauptversammlung durch einen Anteilseigner abgelehnt wurde

### Vorgehensweise

- Simulation und Berechnung der Unternehmensplanung für ein potenzielles StaRUG-Verfahren, bei dem der Debt-Fonds ins EK wechselt und die Schuldscheindarlehen restrukturiert (Haircut + Laufzeitverlängerung + EK-Einlage) und somit die Anteilseigner (Gläubigergruppe) ausscheiden
- Planungerstellung inkl. finanzwirtschaftlicher Restrukturierung und detaillierte Darlegung der Restrukturierungsplanung
- Erstellung der Vergleichsrechnung zur Darlegung des bestmöglichen Alternativszenarios und der Nicht-Schlechterstellung der Anteilseigner im StaRUG-Case

### Ergebnis

- Der StaRUG Plan erhielt die Zustimmung der erforderlichen Mehrheit und das Gericht bestätigte den StaRUG Plan
- Die Umsetzung des Plans ist unmittelbar nach Eintritt der Rechtskraft der Planbestätigung erfolgt.



## 3 Gesellschaftergetriebene Saniernug

### Ausgangslage

- Sonderfahrzeugbau von Fahrzeugen für Industrie und Distribution
- Jahrelange defizitäre Ergebnisse, die aus der Holding gesellschafterseitig finanziert wurden mit weiterem Finanzierungs- und Restrukturierungsbedarf
- Beauftragung eines Sanierungskonzeptes zur Definition des Finanzierungsbedarfes und zur Maßnahmenentwicklung zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens

### Vorgehensweise

- Erstellung eines Sanierungskonzeptes inkl. operativer und finanzwirtschaftlicher Maßnahmen
- Platzierung eines CRO und begleitende interimistische Unterstützung der Gesellschaft
- Einführung Factoring, neue Werksstrukturmaßnahme, Vertriebskonzept, KI-Materialaufwandssenkungsinitiativen, Aufbau After-Sales und Service, Modernisierung IT, Finanzierungsbausteine durch Schließung einer Einheit und Veräußerung von Grund & Boden zur Investition in die Sanierungsmaßnahmen, weitere detaillierte Prozessoptimierung im strategischen Einkauf zur Bestandssenkung über Rahmenverträge und Konsignationslager
- Aufbau Planungs- und Reportingstrukturen inkl. Liquiditätsplanung in projektgeschäftähnlichem schwierigem Geschäftsmodell im Unternehmen

### Ergebnis

- Erstellung und Strukturierung des Sanierungsplans für die nächsten Jahre inklusiver detaillierter finanzwirtschaftlicher und operativer Maßnahmen im Unternehmen implementiert
- Die Umsetzung des Sanierungsplans läuft aktuell – die notwendigen Finanzierungsbausteine wurden verhandelt
- Parallel angestoßener M&A Prozess





# RESTRUCTURING & CORPORATE FINANCE FORUM 2025

*Save-the-Date 2- Juli 2026*









# SANIERUNGSSHEBEL MATERIALKOSTEN-SENKUNG DURCH MASSENDATEN-ANALYSEN MIT KI



Christian Sprenger  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Andreas Pfeffer  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

In einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft sind Daten zu einer der zentralen Ressourcen moderner Unternehmensführung geworden. Dennoch bleibt ein erheblicher Teil der vorhandenen Daten in vielen Organisationen unstrukturiert und ungenutzt – ein verborgenes Potenzial, das bei gezielter Erschließung maßgeblich zur Wertschöpfung und zur kurzfristigen Steigerung der Ertragskraft beitragen kann. Der Wert dieser Daten liegt im Potenzial, zusätzliche Erkenntnisgewinne zu erzielen sowie neue Muster und Zusammenhänge zu erkennen, um daraus EBIT-Wirksame Maßnahmen abzuleiten. Der Einsatz moderner Analysetechnologien, insbesondere künstliche Intelligenz, ist hierfür zwingend erforderlich und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Organisationen müssen lernen, die Datenqualität deutlich zu steigern damit diese für neue Technologien und Anwendungen brauchbar werden. Unternehmen sehen sich dabei auf dem Weg zum „Daten-Champion“ nicht nur mit Implementierungen, sondern mit einer Transformation konfrontiert. Die Leistungsfähigkeit neuer Technologien erfordert neben qualifiziertem Personal spezifisch darauf abgestimmte Prozesse und Strukturen, um ab der ersten Sekunde kostenwirksam eingesetzt werden zu können.

Diese Anforderungen setzt W&P in Kooperation mit der Luminarity AG bereits erfolgreich um. Branchenspezifisch können durch den Einsatz modernster KI-Analysetechnologien Kosteneinsparungen von rund 8-12% des Einkaufsvolumens identifiziert und realisiert werden. Dies erfolgt durch die Umsetzung unterschiedlichster Use-Cases, bspw. in der Identifikation von Bündelungseffekten, Analyse von Staffelpreiskurven und automatisierten Produktkostenkalkulationen. Hierdurch können nicht nur hohe Potenziale ermittelt, sondern kurzfristig ergebniswirksam realisiert werden.

## Materialkostensenkung durch KI – die Produktdatenintelligenz der Luminarity AG

In produzierenden Unternehmen sind Materialkosten traditionell der größte Kostenblock und insbesondere seit Corona sehen sich Unternehmen im deutschen Mittelstand einem immer stärkeren Kostendruck ausgesetzt. Produktbeschreibende Daten sind in nahezu allen Unternehmen reichlich vorhanden – 3D- & 2D-CAD Modelle, ERP-Daten sowie Lieferantenspezifikationen beschreiben Artikel in vielfältigen Dimensionen, sind jedoch dezentral in verschiedenen Systemen gespeichert.

An diesem Punkt setzt die Produktdatenintelligenz Luminarity an. Unternehmensdaten werden aus unterschiedlichen Systemen ausgelesen und zu einer Unified Part Representation (UPR) zusammengefügt. Eine UPR enthält das gesamte Wissen der produktbeschreibenden Daten in einer aggregierten, datenschutztechnisch anonymisierten Form. In Kombination mit den Bestellpositionen aus ERP-Systemen können damit faktenbasierte Einsparpotenziale über den gesamten Artikelstamm identifiziert werden.

■ **Schritt 1 – Daten generieren:** Eine UPR enthält alle technischen Parameter der beschreibenden Artikel-daten, in einem maschinenlesbaren, nicht rekonstruierbaren Format. Jedes 3D-CAD Modell, jede 2D-Zeichnung, jede Spezifikation wird automatisiert ausgelesen. Ob 10.000 oder 100.000 Datensätze, Luminarity analysiert diese Daten in kürzester Zeit, erkennt Muster, verknüpft Wissen und schafft eine völlig neue Form der Datenintelligenz. Produktdaten werden systematisch nutzbar und die Qualität eben dieser perfektioniert – autonom, skalierbar und hochpräzise. Das GarbageIN, GarbageOUT Problem wird dadurch gelöst.

■ **Schritt 2 – Daten nutzen:** Um Einsparungen in Mas-sendaten zu identifizieren, werden UPRs zunächst zur Erkennung von Bündelungseffekten ausgewertet. Die Klassifizierung nach optischen, geometrischen und fertigungs-technischen Kriterien ermöglicht die Auswahl des bestmöglichen Lieferanten und unterstützt darüber hinaus strategische Make-or-Buy Entscheidungen.

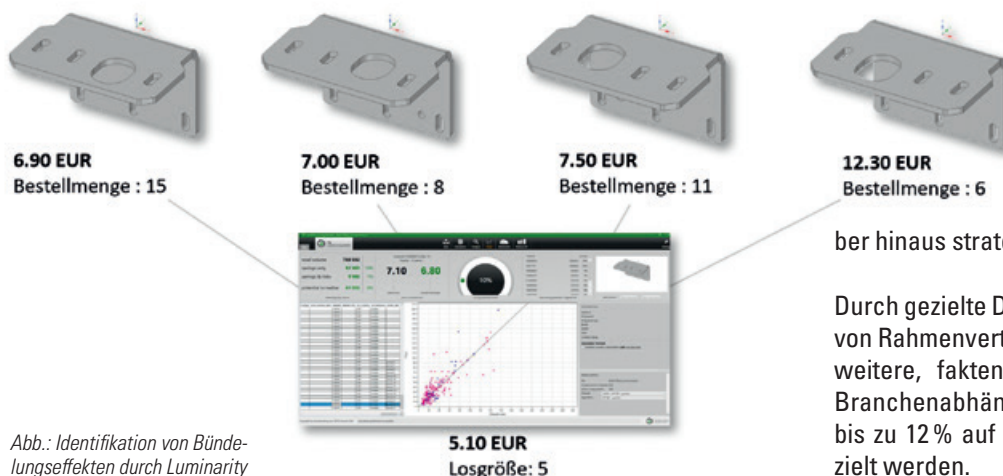


Abb.: Identifikation von Bündelungseffekten durch Luminarity

Durch gezielte Deep-Dives, beispielsweise der Analyse von Rahmenverträgen oder Staffelpreiskurven, werden weitere, faktenbasierte Einsparpotenziale generiert. Branchenspezifisch können hierbei Einsparungen von bis zu 12% auf das ausgewählte Einkaufsvolumen erzielt werden.



■ **Schritt 3 – Daten automatisieren:** Durch eine Integration von PLM, PDM und ERP werden UPRs nicht nur in Echtzeit generiert, sondern produktbeschreibende Daten der bestehenden Systeme kontinuierlich überprüft und optimiert. Durch die Systemanbindung von Luminarity können hierdurch die Klassifizierung von Artikeln (Warengruppenmanagement) und Produktkostenkalkulationen vollständig automatisiert durchgeführt werden.

#### W&P und Luminarity AG – Ein eingespieltes Team

Die Kooperation von W&P und der Luminarity AG kombiniert Expertise in Projektmanagement, Procurement-Excellence und KI-Analytik, um für Unternehmen u.a.

Vorteilen signifikante Materialkosteneinsparungen zu erzielen. Als Beratungsunternehmen bildet W&P das Front-End, identifiziert Ihre relevanten Use-Cases und koordiniert den Projektablauf mit allen unternehmensinternen Stakeholdern. Wir befähigen vor Ort die Mitarbeiter im Umgang mit Luminarity und unterstützen in der Validierung der identifizierten Kostensenkungspotenziale. Die Vorbereitung und Begleitung der Lieferantenverhandlungen zur EBIT-wirksamen Realisierung der identifizierten Einsparungen ist unsere Stärke. Die KI-Experten der Luminarity AG bilden das Back-End und stellen sicher, dass die Unternehmensdaten systematisch genutzt und Potenziale KI-basiert identifiziert werden können.

## CTI SYMPOSIUM 2025

### Automobil-Transformation: „China for China“ reduziert Volumen und erhöht den Kostendruck in Europa

#### Struktureller Wandel statt zyklischer Schwankung

Das CTI Symposium 2025 hat sehr deutlich gezeigt, wie tiefgreifend sich die globalen Kräfteverhältnisse in der Automobilindustrie verschieben.

Die zentrale Botschaft des VW-China-Managements lautete, dass „China for China“ inzwischen gelebte Realität ist: Technologieentwicklung, Plattformentscheidungen und Wertschöpfung werden zunehmend lokal in China gestaltet und nicht mehr selbstverständlich auf Europa übertragen. Für europäische Zulieferer bedeutet dies spürbar sinkende Volumina, weniger Skaleneffekte und einen strukturell steigenden Kostendruck, der sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen dürfte.

Vor allem die deutlich differierenden Rahmenbedingungen zwischen China und dem Westen machen die Notwendigkeit deutlich. Laut Aussagen der Referierenden setzt China deutlich mehr Fokus auf Komfortabilität und Platz (Geschwindigkeitsbegrenzungen 120 km/h nahezu überall), wohingegen Europa die Drivability in den



Fokus stellt. Bezogen auf die Antriebsstränge ist Strom 10x günstiger als Benzin in China, was die privaten Käufer ebenfalls neue Antriebe bevorzugen lässt.

#### Kürzere Entwicklungszyklen und sinkende Planungssicherheit

Parallel dazu verkürzen sich die Entwicklungszyklen der großen Tier-1-Zulieferer auf drei bis fünf Jahre. Damit verlieren mittelständische Supplier jene langfristigen Planungshorizonte, auf denen bisher Investitions- und Kapazitätsentscheidungen basierten. Die Vorlaufzeiten schrumpfen, Umsatz- und Abrufssicherheit nimmt ab und Industrialisierungsentscheidungen müssen häufiger unter Unsicherheit getroffen werden. Die Planbarkeit, die für viele mittelständische Automobilzulieferer lange ein stabiler Rahmen war, löst sich zunehmend auf.

#### Resilienz als Voraussetzung für Transformationsfähigkeit

In seinem Vortrag „From Stress to Strength: Restructuring for Financial Resilience of Automotive Suppliers“ hat unser Partner Matthias Müller aufgezeigt, wie Unternehmen in diesem veränderten Umfeld finan-



Matthias Müller



Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Christian Dresen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Rouven Hesse  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Matthias Müller, Christian Dresen, Rouven Hesse

zielle Resilienz aufbauen und Transformationsfähigkeit sichern können. Klar wurde, dass Transparenz über Liquidität und Verlustquellen, ein fokussiertes Kernportfolio und robuste Szenarioplanungen zwingende Voraussetzungen sind, um unter wachsender Volatilität handlungsfähig zu bleiben. Transformation gelingt nur, wenn sie finanziell sauber unterlegt ist und in der Umsetzung konsequent gesteuert wird.



### F&E neu denken: China bedienen – IP schützen

Eine zentrale Erkenntnis aus den technischen Panels war zudem, dass mittelständische Unternehmen ihre F&E-Strukturen so aufstellen müssen, dass sie künftig auch chinesische OEMs bedienen können. Dies erfordert höhere Entwicklungsgeschwindigkeit, modulare und regional adaptierbare Technologien sowie Engineering-Kompetenz mit China-Erfahrung. Gleichzeitig entstehen hier neue Risiken: Der Schutz geistigen Eigentums wird anspruchsvoller, vertragliche Anforderungen chinesischer OEMs greifen häufig tiefer in technologische Assets ein und Kundenbeziehungen können in diesem Markt deutlich schneller enden als im klassischen europäischen Umfeld. Mittelständler müssen daher einerseits die Fähigkeit entwickeln, chinesische Nachfrage zu adressieren, und gleichzeitig verhindern, dass technologische Identität, IP und strategische Flexibilität gefährdet werden.

### Strategische Konsequenzen für den europäischen Mittelstand

Das Zusammenspiel aus sinkenden europäischen Volumina, steigenden Kosten, kürzeren Innovationszyklen und neuen Anforderungen an F&E verdeutlicht, dass die Herausforderungen keineswegs zyklischer Natur sind.

Es handelt sich um eine strukturelle Verschiebung, die Geschäftsmodelle, Finanzierungsarchitekturen und Standortstrategien nachhaltig verändert. Unternehmen, die finanzielle Stabilität mit strategischer Fokussierung und operativer Umsetzungskraft verbinden, werden sich in dieser neuen Realität behaupten können.

### The Solution to uncertainty is diversity

Nahezu einstimmig traten die Vertreter der OEMs in Ihren Vorträgen mit diesem Statement bezogen auf die Antriebsstränge der Zukunft auf. Der einzige Weg zu Carbon Net Zero ist die Technologieoffenheit in einer unsicheren Zukunft – nicht ein Weg, nicht eine Technologie, Offenheit für alles, um gemeinsam das Ziel zu erreichen. Dies löst jedoch hohe Investitionen in parallellaufende Entwicklungen der verschiedenen Technologien, allen voran EVs, Hybrids und Wasserstoffantriebe aus.

### Fazit: Resilienz wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor

Das CTI Symposium 2025 hat eines klar gemacht: Die Automobiltransformation wird in China getrieben, ihre wirtschaftlichen Folgen treffen Europa jedoch unmittelbar. Unternehmen agieren in China for China und können aufgrund der deutlich differierenden Rahmenbedingungen nicht mehr schlicht europäische Produkte exportieren. Resilienz ist damit kein defensiver Begriff mehr, sondern ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Wieselhuber & Partner unterstützt Unternehmen dabei, diese Resilienz zu entwickeln, Transformationspfade zu strukturieren und finanzielle wie operative Handlungsfähigkeit auch unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen zu sichern.



# DREI FRAGEN ZUM SCHLUSS

an Heiko Tschauner, Partner, Hogan Lovells



1

## Was ist der zentrale Erfolgsfaktor erfolgreicher Restrukturierungen?

Zentrale Erfolgsfaktoren erfolgreicher Restrukturierungen sind ein effektives Liquiditätsmanagement, eine frühzeitige Planung – insbesondere die frühzeitige Einbindung aller Stakeholder, die für die Restrukturierung essentiell sind – und eine professionelle Krisenkommunikation.

2

## Welche Bedeutung hat für Sie die Zusammenarbeit an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle?

Diese ist von essentieller Bedeutung, da die Restrukturierung nur gelingen kann, wenn die betriebswirtschaftliche Planung für den Sanierungszeitraum fundiert ist und die Sensitivitätsrechnung angemessen ist. Erst auf dieser Basis kann der Finanzierungsbedarf ermittelt werden und das Ergebnis der Restrukturierungsverhandlungen muss dann mit dem juristischen Instrumentarium umgesetzt werden.

3

## Als Inspiration für unsere Leser: Was ist Ihr Geheimtipp für den persönlichen Erfolg in der Restrukturierung?

Es ist entscheidend, ein umfangreiches Netzwerk zu unterhalten, strategisch zu denken und mit allen Beteiligten konstruktiv zu kommunizieren.

## AKTUELLES

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Followerinnen  
4 Monate • 5

W&P begleitet erfolgreiches StaRUG-Verfahren der voxeljet AG

Beschäftsführung entwickelte, umfassende Restrukturierungskonzept nach Eintritt der Rechtskraft der Planbestätigung wirksam werden. Derungsplan wurde vom Amtsgericht München (Restrukturierungsgericht)...

Dresden: Dank der engen, zielorientierten Zusammenarbeit mit Hogan Lovells konnte in kürzester Zeit ein zukunftsfähiger Rettungsplan inklusive belastbarer Finanzplanung und Vergleichsrechnung und bei Gericht eingereicht werden.

Müller: Das StaRUG bietet eine rechtlich saubere Lösung, die Diskretion besonders wirksam ist, wenn operative Fortführungsfähigkeit besteht. Kurze oder gesellschaftsrechtliche Blockaden einer konsensualen Genesung.

Marthias Müller, Christian Drees, Lucca Nagel, Philipp Weckerlein

Pressemitteilung <https://lnkd.in/gBZWRFAR>

3 Kommentare • 6 Reposts

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Followerinnen  
1 Monat • 5

Bundesliga unter Finanzdruck – Refinanzierungsfähigkeit steigt, Risiken

Studie zur Refinanzierungsfähigkeit und den der Clubs der 1. und 2. Bundesliga

...eine ihr EBITDA im Jahr 2024 um rund 30 % steigern, die Refinanzierungsfähigkeit deutlich – gestützt durch höhere Überschüsse und effizienteres Kostenmanagement. ...Eintracht Frankfurt, der VfB Stuttgart 1893 und der 1. FC...

Handel an: Immer mehr Vereine prüfen... des, Fan- oder Unternehmensanleihen, ...Restrukturierungsinstrumente wie #StaRUG gewinnen an...

Refinanzierungsfähigkeit der Bundesliga hängt künftig... Erfolg ab – sondern von der Stabilität der... und der Professionalität der Finanzarchitekturen.

...s und Mittelstand eint: Beide stehen auf demselben Spielfeld... verständnisfähigkeit. Refinanzierungsfähigkeit ist kein... dem Ergebnis konsequenter Steuerung und vorausschauender...

...g [https://lnkd.in/gdbdQ\\_Kaw](https://lnkd.in/gdbdQ_Kaw)

...pp Weckerlein, Lucca Nagel, Jan Rodriguez

...mpetenzteams

...Fußball

...SCHAUFELN & CHAMPIONEN

...Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

5 Kommentare • 7 Reposts

**W&P begleitet SportScheck**  
**Regelsolvenzverfahren mit erfolgreich**  
**abgeschlossenem Share Deal**

Startseite > Aktuelles > W&P begleitet SportScheck Regelsolvenzverfahren mit erfolgreich abgeschlossenem Share Deal

**Kontakt**

München, 03.04.2024

Die SportScheck GmbH, seit November 2023 im (vorläufigen) Regelsolvenzverfahren, hat die Investorensuche mit einer Gesamtlösung abgeschlossen. Der größte italienische Sport-Retailer Cissaf Sport übernimmt im Rahmen eines Share Deals 100 Prozent der Anteile. Damit ist der überwiegende Teil der Arbeitsplätze an bundesweit 25 Standorten gesichert. Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) hat SportScheck seit Eröffnung des vorläufigen Verfahrens betriebswirtschaftlich begleitet.

W&P unterstützte das Insolvenzverfahren mit der rollierenden Liquiditätsplanung, der Erstellung eines Fortführungskonzeptes sowie den im Rahmen des Insolvenzplans notwendigen betriebswirtschaftlichen Modellierungen und Vergleichsrechnungen. „Wir sind mit den Anforderungen im gerichtlichen Verfahren über den gesamten Prozess bestens vertraut. Auf Grund unserer insolvenzspezifischen Erfahrungen im Retail-Bereich konnten wir sofort Hand in Hand mit Unternehmen, Insolvenzverwaltung und M&A-Beratern zusammenarbeiten“, so der operativ projektverantwortliche Manager bei W&P, Christian Drees. Im Fokus der Sanierungsspezialisten: Die Erstellung einer transparenten Zahlenbasis unter Berücksichtigung vorhandener Ist- und Planzahlen, die Integration insolvenzspezifischer Besonderheiten sowie die Qualitätsverantwortung und -kommunikation gegenüber den am Verfahren beteiligten Stakeholdern. Matthias Müller, Partner Sanierung und Insolvenz bei W&P: „Die reibungslose Kooperation aller Beteiligten an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle hat nachhaltig Vertrauen, Sicherheit und Transparenz bei allen Stakeholdern geschaffen.“

**Erfolgreiche Transaktion: Investorensuche für die Hamburger Modemarke CLOSED in Rekordzeit abgeschlossen**

Das M&A-Team von Dr. Wieselhuber & Partner um Dr. Hubertus Bartelheimer und Ante Jelavic hat den gesamten M&A-Prozess für die traditionsreiche Hamburger Modemarke **Closed GmbH** in nur sieben Wochen erfolgreich abgeschlossen.

Beauftragt vom vorläufigen Insolvenzverwalter Stefan Denkhaus von BRL BOEGE ROHDE LUEBBEHUSEN steuerte W&P den Prozess mit höchster Geschwindigkeit zum Erfolg. Das Investorenkonsortium um die Familienunternehmer Bock sowie Dieter Holzer konnte sich schließlich gegen zahlreiche Mitbieter durchsetzen.

Besonders erfreulich ist, dass **CLOSED** als eigenständiges Unternehmen mit Sitz in Hamburg erhalten bleibt und der bestmögliche Erhalt der Arbeitsplätze sichergestellt werden konnte.

Dr. Hubertus Bartelheimer: *Dieses Projekt hat gezeigt, wie entscheidend Transparenz, klare Kommunikation und die enge Zusammenarbeit aller Beteiligten unter hohem Zeitdruck für den Erfolg eines M&A-Prozesses sind!*

Das W&P-Team: Philipp Pischol, Dr. Hubertus Bartelheimer, Ante Jelavic, Philipp Trompeter, Thomas Julius Müller, Niklas Hummel und Lutpold Lindner.

#wieselhuber



41 Kommentare · 9 Reposts

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Follower:innen  
10 Monate ·

P hat den Sanierungsprozesses der **KAUT-BULLINGER GmbH & Co. KG** in Schutzschirmverfahren erfolgreich betriebswirtschaftlich begleitet. Die Stellung der Gläubiger zum Insolvenzplan und die Aufhebung des Verfahrens im Januar 2025 ist ein entscheidender Schritt für die nachhaltige Erholung des Unternehmens.

h Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung im November 2024, wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein umfassendes Sanierungskonzept ausgearbeitet und umgesetzt. Das Ziel: Die strategische Neuausrichtung, eine Effizienzsteigerung und die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Christian Dresen: Nur durch die äußerst vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung von Kaut-Bullinger, der Eigenverwaltung von GRUBER Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, der Sachwaltung von MHBK Heydenreich Bierbach & Kollegen sowie Partnern und Mitarbeitern, ist Kaut-Bullinger in einem dynamischen Marktumfeld nun bestens aufgestellt.

W&P: Matthias Müller, Christian Dresen, Philipp Weckerlein, Rouven Luca Nagel

Strukturierung #Insolvenz #Strategie #wieselhuber

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Follower:innen  
7 Monate ·

Kapitalbindung, Management-Attention, Quersubventionierung: Nicht-performende Tochter und Geschäftseinheiten gefährden häufig die Zukunftsfähigkeit des Kerngeschäfts.

nd das, obwohl die Ursachen bekannt sind. Was fehlt: Strukturierte Handlungsoptionen und konsequente Entscheidungen im Management- und Aufsichtsratskreis.

typische "Symptome":

- Emotionale Bindungen an tradierte Geschäftsbereiche blockieren objektive Beurteilungen und konsequente Entscheidungen
- Operative Maßnahmen zur Performance-Steigerung greifen nicht - trotz zahlreicher Versuche
- Strategiediskussionen finden oft ohne Fakten statt - und bleiben damit im Bereich der Illusionen
- Sanierungs- und Exit-Strategien wie M&A, außergerichtliche oder gerichtliche Verfahren bleiben aus Unsicherheit oder Unkenntnis ungenutzt.

er ist: Es braucht eine strukturierte Analyse und ein systematisches Vorgehen, das strategische, finanzielle und operationale Dimensionen berücksichtigt!

re umsetzungsorientierte und konsensfähige Handlungsoptionen entwickelt werden können, zeigt das neue W&P Dossier **Sanierung ungeliebter Tochter & Geschäftsbereiche**.

Hier geht's zum Download: <https://link.in/en45FyxX>

Matthias Müller, Dr.-Ing. Dirk Artelt, Dr. Timo Renz, Stephan Hundertmark



30 · 1 Kommentar · 8 Reposts

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Follower:innen  
4 Wochen · Bearbeitet ·

**Zukunftsweisende Transaktion: INTERSPORT Deutschland e.G. an unitex GmbH**

Das M&A Team um Ante Jelavic und das Fashion, Lifestyle & Retail Team um Philipp Trompeter blicken auf eine erfolgreiche Transaktion: 50 Prozent der Anteile der **unitex GmbH** wurden vom bisherigen Gesellschafter, der **unitex Vermögensverwaltung GmbH**, erfolgreich an die **INTERCONTACT Beteiligungsgesellschaft mbH** als Teil der **INTERSPORT Deutschland e.G.** verkauft.

Philipp Trompeter: *Diese Lösung ist nicht nur für an der Transaktion beteiligte Parteien ein optimaler Weg - auch die Handelspartner und Lieferanten der Unitex werden profitieren!*

Die Übernahme der Anteile an der **unitex GmbH** ist eine zukunftsweisende Partnerschaft, ein sehr positives Zeichen in einem sich konsolidierenden Markt.

Vielen Dank an alle Prozessbeteiligten, allen voran Dr. Philipp Schwarz von der **BRUGGER Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB**.

Gerhard Albrecht, Xaver Albrecht, Thomas Storck, Marvin Fieber  
#wieselhuber



Philipp Trompeter und 74 weitere Personen · 2 Kommentare · 5 Reposts

**W&P-Sanierungs- und Restrukturierungsbarometer: Restrukturierungsbedarf auf Höchststand**

Startseite · Aktuelles · W&P-Sanierungs- und Restrukturierungsbarometer: Restrukturierungsbedarf auf Höchststand

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
5.577 Follower:innen  
6 Monate ·

**Fix, sell, close - Wette auf die Zukunft?**

Volker Riedel und Matthias Müller auf der **Jahrestagung Restrukturierung des Handelsblatts** über Lösungsoptionen in rückläufigen Märkten:

- Nicht jeder Rückgang ist negativ – Unternehmen können sich trotz sinkender Branchenumsätze mit steigenden Marktanteilen in einem rückläufigen Markt behaupten.
- Entscheidend ist dabei, Finanzierungslücken zu schließen, um „Endlossanierungen“ und gelähmte Entscheidungsfähigkeit unbedingt zu vermeiden.
- Innovationskraft muss freigesetzt werden: Sie ist existenziell, um von der Sanierung in das Normalgeschäft zu wechseln.
- Wer sein Kerngeschäft sichert und die Effizienz erhöht, zahlt auf die Zukunft ein.

Strategien diskutieren, Lösungen finden: Es gibt Wege für Unternehmen sich neu aufzustellen – und nicht auf die Zukunft zu wetten!

#HBRestrukturierung #wieselhuber



103 · 1 Kommentar · 4 Reposts

**20.05.2025**

Das W&P Sanierungs- und Restrukturierungsbarometer für das erste Quartal 2025 in Deutschland und Österreich verdeutlicht: Der Transformations- und Strukturdruck im Mittelstand steigt drastisch – besonders in den Branchen Zulieferer, Maschinen- und Anlagenbau sowie Immobilienentwicklung. Auf Basis von quartalsweisen Experteneinschätzungen von Finanzieren und W&P Partnern zeigt die neue Studienreihe fundierte Einblicke in die aktuelle Lage am Sanierungsmarkt.

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren verloren, mit dem Ziel umzugehen. Die Kombination aus geopolitischer Instabilität, Inflation in der Wirtschaft und das Ende der Nullzins-Phase sorgt für einen „geordneten Handlungsdruck“, so Studienleiter und W&P Partner Daniel Wiese: *„Vive aus dem Geld ist, ist aus dem Spiel“, so sein Befund.*

Die Studie von knapp 230 Top-Experten zeigt drei Hauptsachen für die Restrukturierungsdynamik:



# DIE INDUSTRIE RÜCKT IN DEN KRISENFOKUS

## Verschiebung der Krisenschwerpunkte im 2. Halbjahr erkennbar

Das Insolvenzgeschehen bleibt auch im zweiten Halbjahr 2025 deutlich angespannt. Bereits im ersten Halbjahr registrierten die Amtsgerichte 12.009 Unternehmensinsolvenzen – ein Plus von 12,2 Prozent gegenüber 2024. Der Trend setzte sich fort: Im August wurden 1.979 Fälle gemeldet, im dritten Quartal zählte das IWH 4.478 Insolvenzen von Personen- und Kapitalgesellschaften, im Oktober weitere 1.553. Die Werte liegen klar über dem Vor-Corona-Niveau und signalisieren anhaltenden Druck.

Die Entwicklung spricht weniger für einen konjunkturellen Ausschlag als für eine strukturell bedingte Krise. In vielen Sektoren erreicht die Insolvenzhäufigkeit wieder das Niveau der frühen 2000er Jahre. Treibende Faktoren sind persistenter Kosten- und Zinsdruck, eine schwache Inlandsnachfrage, globale Unsicherheiten sowie hoher Investitionsbedarf für Transformation, Dekarbonisierung und Digitalisierung. Einschätzungen von DIHK und

IW erwarten für das Gesamtjahr zwischen 22.000 und 25.800 Unternehmensinsolvenzen. Zugleich verschieben sich die Krisenschwerpunkte spürbar. Analysen zu Großinsolvenzen zeigen eine wachsende Betroffenheit industrieller Kernbranchen: Maschinenbau, Automobilzulieferer, Kunststoff- und Elektrotechnik sowie Teile der Solarindustrie verzeichnen überproportionale Anstiege. Demgegenüber sind nach den Rekordwerten der Vorjahre im Immobilienbau, im stationären Einzelhandel und in der Modebranche erste Rückgänge sichtbar.

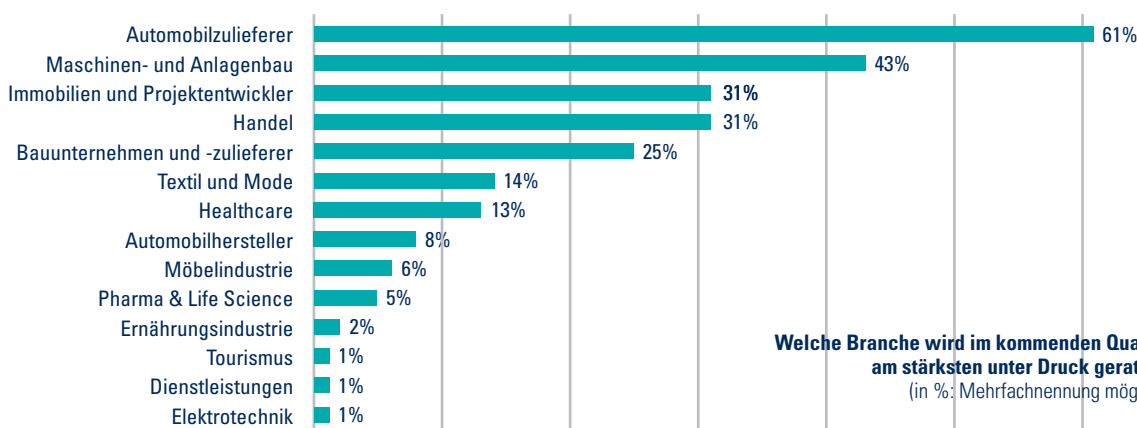
Diese Muster verdeutlichen eine Phase tiefgreifenden Strukturwandels mit unmittelbaren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Investitionsentscheidungen und Standortstrategien. Vieles spricht dafür, dass auch 2026 ein herausforderndes Jahr bleiben wird – fraglich ist vor allem, ob die angestoßenen Transformationsprozesse rechtzeitig greifen, um eine nachhaltige Stabilisierung zu ermöglichen.



Rouven Hesse  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Andreas Pfeffer  
Senior Consultant  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



Welche Branche wird im kommenden Quartal am stärksten unter Druck geraten? (in %: Mehrfachnennung möglich) und Sanierungsbarometer 3/2025

## FACTS & FIGURES

Trotz der anhaltend negativen Nachrichtenlage im Sanierungs- und Insolvenzumfeld gibt es im Gesamtbild auch stabilisierende Signale:

- Im ersten Halbjahr 2025 wurden rund 68.000 wirtschaftlich bedeutende Betriebe neu gegründet
- Dem gegenüber standen etwa 12.000 Unternehmensinsolvenzen. Damit kommen auf eine Insolvenz im selben Zeitraum rund fünf bis sechs Neugründungen – ein Verhältnis, das zeigt, dass unternehmerische Dynamik und struktureller Wandel parallel verlaufen

Immer häufiger rücken strukturelle Standortnachteile in den Mittelpunkt der Krisenursachenanalyse:

- Hierbei werden besonders die im Ländervergleich hohen Kosten für Personal und Energie sowie hohen Belastungen durch Steuern und Bürokratie aufgeführt
- Laut Allianz Trade wird im Jahr 2026 nur noch von einem leichten Anstieg der Insolvenzen in Deutschland ausgegangen (rd. 1 % im Vergleich zu 2025)

- Der aktuelle Höchststand führt im weltweiten Vergleich dazu, dass sich in Deutschland früher als in anderen Ländern eine Gesundung einstellen könnte. Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

### Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

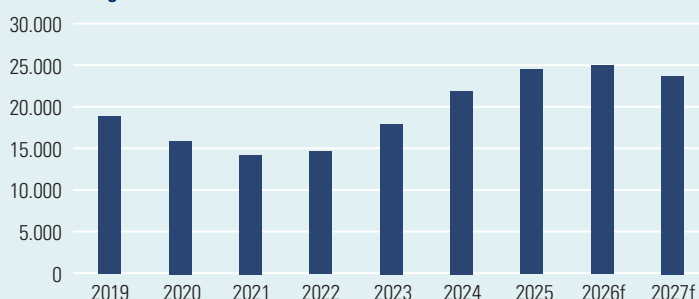


Abb.: Übersicht der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland bis 2027  
Quelle: Nationale Zahlen, Allianz Research

# AUSBLICK

Aktuelles rund um Sanierung & Insolvenz mit spannenden Best Cases und praxisrelevanten thematischen Ausführungen.

03.02.2026

## AI-Powered Service Excellence



Digitalevent

18.06.2026

## Bodensee-Forum – Krise, Sanierung & Turnaround



Konzil Konstanz

26.02.2026

## Sales Power Boosting



Digitalevent

02.07.2026

## 2. Restructuring & Corporate Finance Forum



München

Anmeldung unter [www.wieselhuber.de/events](http://www.wieselhuber.de/events)

### Nächste Ausgabe: Juli 2026

Operativer Turnaround, professionelles Stakeholder Management, unabhängige und faktenbasierte Gutachten, Stakeholder-Management, Liquiditäts- und integrierte Planungen, Verfahrenseinleitung, maßgeschneiderte Fortführungslösungen, Verkaufsprozesse, Interimsmanagement/CRO

### Ihre Ansprechpartner



Matthias Müller  
Partner  
[mueller.matthias@wieselhuber.de](mailto:mueller.matthias@wieselhuber.de)  
+49 (0)151 55 13 59 51



Christian Dresen  
Senior Manager  
[dresen@wieselhuber.de](mailto:dresen@wieselhuber.de)  
+49 (0)151 55 13 59 61

# STRATEGISCHER RESTART

W&P begleitet seit mehr als 35 Jahren Familienunternehmen in den zentralen Gestaltungsfeldern Strategie, Business Performance Improvement sowie Restrukturierung & Finanzierung. Wir helfen dabei Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten, um Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

Unser mehrfach ausgezeichnetes Restrukturierungs- & Finanzierungs-Team verfügt über ausgewiesene Kompetenz in der Liquiditätssicherung, der Restrukturierung und dem Interimsmanagement von namhaften Unternehmen und Immobilien. Unser Fokus ist die Performance des Geschäftsmodells und dessen Durchfinanzierung. Wir identifizieren kritische Kippunkte und bewältigen Performancedefizite mit unserem Expertennetzwerk.

### Unsere Leistungen:

- **Restrukturierung:** Fokus auf operativen Turnaround, professionelles Stakeholder Management, standardisierte Analytik-Maßnahmen, operative Umsetzung
- **Sanierung:** Unabhängige und faktenbasierte Gutachten, Konzepte mit konkreten Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Sicherung der Umsetzung durch operative Restrukturierung
- **Insolvenznahe Beratung:** Umfassende Unterstützung in allen Phasen einer Insolvenz – von Liquiditäts- und integrierten Planungen und Vergleichsrechnungen, zu Verfahrenseinleitung bis hin zu Liquiditätsmanagement, maßgeschneiderten Fortführungslösungen und Verkaufsprozessen
- **Interimsmanagement/CRO:** Mit unserem Tochterunternehmen Management Link stehen wir seit über 10 Jahren für operative Umsetzung in Sondersituationen durch C-Level Interim und funktionale Experten bereit



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung