BBR [news]

08
2025

Sanierungs- und Restrukturierungsberatung – Ihre Experten von BBR

Neue Perspektiven für Ihr Unternehmen

Mandatslimit: Mehr als Formalität

Gruppenbildung im Restrukturierungsplan

Unternehmenskultur in der Sanierung

Rückblick: Sanierungsberater Jahrestagung 2025

BBR
[news]

Inhaltsverzeichnis

EDITORIAL S. 03

THEMEN DES MONATS

Corporate Governance: Warum das Mandatslimit keine Formsache ist S. 12
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht Sascha Borowski

Die Auswahl der Planbetroffenen und die Gruppenbildung im Restrukturierungsplan S. 14
Rechtsanwalt Daniel Eckart

Unternehmenskultur in der Sanierung – der oft unterschätzte Erfolgsfaktor S. 16
Merle Barth, Consultant, plenovia GmbH I Gastbeitrag

Rückblick: Die Sanierungsberater Jahrestagung 2025 S. 18
Dorothee Heckemann, Leiterin Marketing & PR

AKTUELLES S. 20

KONTAKT S. 24

Haftungsausschluss

Der Newsletter wurde mit großer Sorgfalt recherchiert. Gleichwohl wird keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte übernommen. Der Newsletter stellt keine abschließenden Informationen bereit und ersetzt nicht eine Beratung im Einzelfall. Hierfür steht Ihnen auf Wunsch die Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH gern zur Verfügung.

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht Sascha Borowski

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Ausgabe beleuchten wir zentrale Aspekte des Restrukturierungsplans, widmen uns einem oft unterschätzten Erfolgsfaktor, der Unternehmenskultur in der Krise, und werfen einen genaueren Blick auf die aktienrechtlichen Vorgaben zum Mandatslimit. Außerdem nehmen wir Sie mit zur diesjährigen „Sanierungsberater Jahrestagung“, die wieder einmal gezeigt hat, wie wertvoll der persönliche Austausch in unserer Branche ist.

Die Themen:

Die Auswahl der Planbetroffenen und die Gruppenbildung im Restrukturierungsplan. Ein Restrukturierungsplan stellt hohe Anforderungen: Der Planersteller muss die Auswahl der Gläubiger unter Berücksichtigung des Sanierungsziels und der Sanierungsrelevanz schlüssig erläutern. Eine sorgfältige Analyse der Gläubigerstruktur und eine strategisch durchdachte Gruppenbildung sind daher unerlässlich, wie Rechtsanwalt Daniel Eckart aufzeigt.

Unternehmenskultur in der Sanierung – der oft unterschätzte Erfolgsfaktor. Gerade im Mittelstand, wo Nähe, Vertrauen und Pragmatismus den Unternehmensalltag prägen, entscheidet die Kultur oft über die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen. Wer sie in der Sanierung aktiv einbezieht, schafft die Voraussetzung dafür, dass Teams auch in schwierigen Zeiten gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln, beschreibt Merle Barth, Consultant bei plenovia, in ihrem Gastbeitrag.

Corporate Governance: Warum das Mandatslimit keine Formsache ist. Wenn es um gesetzlich festgelegte Grenzen, wie das Mandatslimit, geht, sollten keine Ausnahmen gemacht oder ein Auge zugedrückt werden. Solche Regelungen dienen der Stabilität und Integrität des Kapitalmarkts, und sie wirken nur, wenn sie konsequent beachtet werden. Mehr dazu in meinem Beitrag.

Rückblick: Sanierungsberater Jahrestagung 2025. Auf dem Programm standen interessante Vorträge, spannende Paneldiskussionen und ein geselliges Get-together. Unsere Kanzlei war als Premiumpartner vertreten und begrüßt den offenen fachlichen Austausch und die zahlreichen Impulse, insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung künftiger Restrukturierungen, berichtet Dorothee Heckemann, Leiterin Marketing & PR.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre

Ihr Sascha Borowski
Rechtsanwalt

BBR
[news]

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht Sascha Borowski, Geschäftsführer, Partner

Corporate Governance: Warum das Mandatslimit keine Formsache ist

Die Diskussion um die Aufsichtsratsmandate des ehemaligen Bahnchefs Rüdiger Grube zeigt einmal mehr, dass gesetzliche Vorgaben zur Corporate Governance keineswegs bloße Formalien sind. Wer Führungs- oder Kontrollfunktionen in börsennotierten Unternehmen übernimmt, trägt Verantwortung – und muss sich im gleichen Maße an geltendes Recht halten. Das gilt auch für langjährige Führungspersönlichkeiten mit hoher Sichtbarkeit.

Was mich bewogen hat, das Thema aufzugreifen

Im Rahmen der Hauptversammlung des Bahntechnik-Konzerns Vossloh im Mai 2025 habe ich – als Vertreter der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) – darauf hingewiesen, dass Herr Grube mit zwölf Aufsichtsratsmandaten gegen die gesetzlich festgelegte Obergrenze verstößt. Diese liegt gemäß § 100 Abs. 2 Nr. 1 AktG bei zehn Mandaten. Die Grenze wurde nicht versehentlich, sondern trotz Kenntnis überschritten.

Das Thema hat seitdem politische Relevanz gewonnen. In der Hamburger Bürgerschaft wurde eine „Schriftliche kleine Anfrage“ zum Umgang der Stadt mit dem Fall eingereicht. Auch auf der Hauptversammlung der HHLA, wo Herr Grube sein Mandat trotz des bekannten Verstoßes weiter ausübte, wurde der Druck spürbar größer.

Mir geht es nicht um einzelne Personen. Es geht mir um die Frage, wie wir mit klaren gesetzlichen Vorgaben umgehen – und wie ernst wir wirksame Aufsicht, funktionierender Kontrolle und das Vertrauen der Anlegerinnen und Anleger in unsere Kapitalmarktordnung nehmen.

Warum das Mandatslimit wichtig ist

Die gesetzliche Grenze von zehn Aufsichtsratsmandaten wurde nicht willkürlich festgelegt. Sie soll sicherstellen, dass Mandatsträger ihren Kontrollpflichten inhaltlich und zeitlich angemessen nachkommen können. Gerade bei komplexen, international ausgerichteten Unternehmen ist das keine Nebentätigkeit, sondern eine verantwortungsvolle Aufgabe, die Konzentration und Unabhängigkeit verlangt.

Wer zu viele Mandate auf sich vereint, läuft Gefahr, die notwendige Distanz zu operativen Entscheidungen zu verlieren, Interessenkonflikte zu übersehen oder schlicht überlastet zu sein. Die gesetzliche Begrenzung schützt daher nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Glaubwürdigkeit des Kapitalmarkts insgesamt. Sowohl institutionelle Investoren als auch der Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) halten die

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht Sascha Borowski

gesetzlich vorgesehene Höchstzahl der Mandate für zu hoch. Vielfach wird – gerade mit Verweis auf den DCGK – eine Grenzziehung bei fünf Mandaten gefordert.

Verstöße sind kein internes Thema

Ähnliche Risiken bestehen auch bei anderen kapitalmarktrechtlichen Vorschriften, beispielsweise:

- bei Verstößen gegen Publizitäts- und Transparenzpflichten (§ 15a WpHG, MAR)
- bei Versäumnissen im Rahmen der Ad-hoc-Publizität
- bei nicht offengelegten Interessenkonflikten (§ 114 AktG) oder
- oder bei Missachtung von Sorgfaltspflichten im Sinne des § 93 AktG

In allen Fällen können Verstöße nicht nur zivilrechtliche, sondern auch straf- oder bußgeldrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Spätestens dann geraten Unternehmen, Manager oder Mandatsträger ins Blickfeld von Öffentlichkeit, Behörden und Investoren.

Fazit: Gesetzliche Grenzen müssen beachtet werden

Wenn es um gesetzlich festgelegte Grenzen, wie das Mandatslimit, geht, sollten keine Ausnahmen gemacht oder ein Auge zugedrückt werden. Solche Regelungen dienen der Stabilität und Integrität des Kapitalmarkts, und sie wirken nur, wenn sie konsequent beachtet werden.

Dass das Thema nun breit diskutiert wird, ist ein gutes Zeichen. Denn gute Unternehmensführung zeigt sich nicht nur in wirtschaftlichem Erfolg, sondern auch im verantwortungsvollen Umgang mit rechtlichen Rahmenbedingungen.

Jetzt mehr über unsere Leistungen erfahren!

Laden Sie kostenlos unseren Unternehmensflyer herunter.

www.buchalik-broemmekamp.de/ueber-uns/

BBR
[news]

Rechtsanwalt Daniel Eckart

Die Auswahl der Planbetroffenen und die Gruppenbildung im Restrukturierungsplan

Die Erstellung eines Restrukturierungsplans nach dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) ist ein zentrales Instrument zur frühzeitigen Sanierung von Unternehmen. Ein besonders bedeutsamer Aspekt bei der Planerstellung ist die Auswahl der planbetroffenen Gläubiger und deren Einteilung in Gruppen.

Der im Vergleich zum Insolvenzplan größere Gestaltungsspielraum geht mit einem besonderen Begründungsaufwand einher. Die Restrukturierungsgerichte sind in diesen Fragen zunehmend sensibilisiert.

So hat sich jüngst das Landgericht Düsseldorf mit den Grenzen des Ermessensspielraums des Schuldners bei der Auswahl der planbetroffenen Gläubiger auseinandergesetzt und geprüft, ob die Einbeziehung auf nachvollziehbaren und rechtlich zulässigen Kriterien beruht (LG, Beschl. v. 20.03.2025 – 314c T 3/25).

I. Wer sind planbetroffene Gläubiger?

Als planbetroffene Gläubiger werden diejenigen bezeichnet, deren Rechte durch den Restrukturierungsplan gestaltet werden sollen (§ 8 StaRUG). Hierzu zählen insbesondere Gläubiger mit einfachen oder nachrangigen Forderungen, besicherte Gläubiger oder Gesellschafter. Die Auswahl muss sachlich gerechtfertigt sein und im Plan transparent dargelegt werden. Es muss auch begründet werden, warum andere Gläubiger dem Plan nicht unterworfen werden sollen.

II. Pflicht zur Gruppenbildung (§ 9 StaRUG)

Sobald Gläubiger mit unterschiedlicher Rechtsstellung betroffen sind, ist eine Gruppenbildung notwendig. Diese orientiert sich an der Art der Forderung und deren Rang im Insolvenzfall:

1. Absonderungsanwartschaften
   (z. B. Sicherungsgläubiger)
2. Einfache Restrukturierungsgläubiger
3. Nachrangige Restrukturierungsgläubiger
4. Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte
5. Gläubiger gruppeninterner Drittsicherheiten

Innerhalb dieser Gruppen kann es – je nach wirtschaftlicher Interessenlage – zu einer weiteren Untergliederung kommen, etwa zur Bildung einer eigenen Gruppe für Kleingläubiger.

Rechtsanwalt Daniel Eckart

III. Ziel der Gruppenbildung

Die Gruppenbildung ist entscheidend für die Annahme des Restrukturierungsplans. Für seine Annahme ist eine qualifizierte Mehrheit von drei Vierteln der Stimmrechte in jeder Abstimmungsgruppe erforderlich. Das Stimmrecht richtet sich nach dem Betrag der Forderung, dem Wert der Sicherheit oder nach dem Anteil am gezeichneten Kapital.

Wird in einer Gruppe die erforderliche Zustimmung nicht erreicht, gilt die Zustimmung dennoch als erteilt, wenn

- die nicht zustimmenden Gläubiger durch den Restrukturierungsplan voraussichtlich nicht schlechter gestellt werden, als sie ohne den Plan stünden
- sie angemessen an dem wirtschaftlichen Wert beteiligt werden und
- die Mehrheit der abstimmenden Gruppen dem Plan mit den erforderlichen Mehrheiten zugestimmt hat

Im Gegensatz zu einem Insolvenzplan genügt bei einem Restrukturierungsplan, der lediglich zwei Gruppen vorsieht, bereits die Zustimmung einer Gruppe, solange die zustimmende Gruppe nicht ausschließlich aus Anteilsinhabern oder nachrangigen Restrukturierungsgläubigern besteht.

IV. Entscheidung des Landgerichts Düsseldorf

Das Landgericht Düsseldorf hatte sich mit einem Restrukturierungsplan zu befassen, der die Bildung von drei Gruppen vorsah, nämlich die finanzierende Bank als einfache Restrukturierungsgläubigerin (Gruppe 1),

fünf Kleingläubiger mit geringem Forderungsvolumen, die aus einer Vielzahl weiterer Gläubiger ausgewählt wurden (Gruppe 2), sowie der Gesellschafter-Geschäftsführer mit nachrangigen Darlehensrückzahlungsansprüchen (Gruppe 3).

Die Auswahl der planbetroffenen Gläubiger und die Gruppenbildung im Restrukturierungsplan eröffnet größere strategische Gestaltungsmöglichkeiten als in einem Insolvenzplan. Konsequenz dieses weiten Spielraums ist ein besonderer Fokus der Restrukturierungsgerichte bei der Prüfung im Rahmen der Planbestätigung.

Der Planersteller hatte von seinem Ermessensspielraum bei der Auswahl der planbetroffenen Gläubiger und der Gruppenbildung großzügig Gebrauch gemacht, nach Auffassung des Landgerichts Düsseldorf zu großzügig.

Das Landgericht Düsseldorf vertritt die Auffassung, dass der Beurteilungsspielraum des planerstellenden Schuldners einer gerichtlichen Plausibilitätskontrolle unterliege. Mit den Einzelheiten, insbesondere dem Umfang der Kontrollbefugnis und dem Umfang des Ermessensspielraums des Schuldners, setzt sich das Gericht jedoch nicht auseinander.

Das Landgericht Düsseldorf sieht eine Ermessensüberschreitung durch den Schuldner, da die Auswahl der Gruppen 2 und 3 nicht auf sachgerechten Kriterien beruhe. Vielmehr werde der Eindruck erweckt, die Plangestaltung sei manipulativ und verfolge den Zweck, ein gewünschtes Abstimmungsergebnis zu erzielen.

Die Einbeziehung der Kleingläubiger sei nicht erforderlich, da ihre Forderungen nicht sanierungsrelevant seien. Der Einwand des Planerstellers, die als planbetroffen ausgewählten Gläubiger der Gruppe 2 seien für das operative Geschäft der Schuldnerin ersetzbar, überzeugte das Gericht nicht. Denn aus dem Gesamtverzeichnis der Gläubiger ergebe sich, dass weitere Gläubiger nicht in die Gruppe 2 aufgenommen worden seien, obwohl durch ihre Einbeziehung bereits nach der Art der von ihnen erbrachten Leistungen keine Beeinträchtigung des operativen Geschäftsbetriebs zu erwarten sei, d. h. diese weiteren Gläubiger gleichermaßen ersetzbar seien und in die Gruppe 2 einzubeziehen wären.

Die Auswahl einzelner Gläubiger aus einer größeren Gruppe an Gläubigern erscheine daher willkürlich und lasse den Verdacht auf „Family-and-Friends-Beziehungen“ zu. Der Schuldner habe nicht schlüssig darlegen können, warum diese fünf Gläubiger ausgewählt worden seien. Das Gericht nahm ein rechtsmissbräuchliches Vorgehen an, da die Gruppe 2 nur einbezogen worden sei, um die Zustimmung der Bank zu ersetzen.

Auch die Einbeziehung der nachrangigen Forderungen des Gesellschafters bewertete das Landgericht Düsseldorf als nicht sachgerecht. Das Gericht argumentiert, die Rückzahlung des Gesellschafterdarlehens sei aufgrund gesellschaftsrechtlicher Treuepflichten ohnehin nicht zu erwarten. Zumindest erscheine eine die Liquidität der Schuldnerin belastende zeitnahe Erfüllung dieser Forderung unwahrscheinlich, sodass diese Verbindlichkeit für das Sanierungsziel nicht relevant sei.

Diese Argumentation des Gerichts überzeugt nur teilweise, da gerade solche nachrangigen Forderungen typischerweise Gegenstand von Restrukturierungsplänen sein können (§ 9 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 StaRUG). In diesem Fall hätte aber zumindest die Sanierungsrelevanz dargelegt werden müssen. Für die Erfolgsaussichten des beurteilten Plans wäre die Zustimmung dieser Gruppe ohnehin nicht ausreichend. Denn nach missbräuchlicher Bildung einer Gruppe der Kleingläubiger würde die Zustimmung der Gruppe der nachrangigen Restrukturierungsgläubiger nicht ausreichen, um die ablehnende Gruppe 1 zu ersetzen.

V. Fazit: Der Planersteller muss die Auswahl schlüssig erläutern

Nach Auffassung des Landgerichts Düsseldorf stellt die fehlerhafte Auswahl der Planbetroffenen einen wesentlichen Mangel im Sinne von § 63 Abs. 1 Nr. 2 StaRUG dar, weshalb die Planbestätigung hätte versagt werden müssen.

Die Entscheidung zeigt beispielhaft: Die Auswahl der planbetroffenen Gläubiger und deren Einteilung in Gruppen ist ein zentrales Element des Restrukturierungsplans. Der Planersteller muss die Auswahl der Gläubiger auch mit Blick auf das Sanierungsziel und die Sanierungsrelevanz schlüssig erläutern. Diese Darstellung ist entscheidend für die Zustimmungsfähigkeit und damit für den Erfolg des gesamten Verfahrens. Eine sorgfältige Analyse der Gläubigerstruktur und eine strategisch durchdachte Gruppenbildung sind daher unerlässlich.

BBR
[news]

Merle Barth, Consultant, plenoviá GmbH I Gastbeitrag

Unternehmenskultur in der Sanierung – der oft unterschätzte Erfolgsfaktor

Wenn ein Unternehmen in eine wirtschaftlich schwierige Lage gerät, stehen in der Regel schnell harte Fakten im Fokus: Liquidität, Prozesse, Strukturen. Wo lässt sich sparen? Welche Bereiche müssen optimiert werden? Welche Maßnahmen greifen am schnellsten? Diese Fragen sind zweifellos wichtig – aber sie greifen zu kurz, wenn ein zentraler Hebel unberücksichtigt bleibt: die Unternehmenskultur.

Gerade im Mittelstand, wo persönliche Beziehungen, direkte Kommunikation und gewachsene Strukturen den Alltag prägen, ist die Unternehmenskultur oft das, was Unternehmen in Krisenzeiten trägt – oder sie ins Straucheln bringt.

In meiner Arbeit als Beraterin in Sanierungs- und Restrukturierungsprozessen erlebe ich immer wieder, wie maßgeblich die gelebte Kultur den Verlauf einer Krise beeinflusst.

Aktuelle Praxisbeispiele

Die folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen dies auf eindrucksvolle Weise:

In einem mittelständischen Tiefbauunternehmen kam es im Zuge der Sanierung zu erheblichen Verzögerungen bei der Auszahlung des Insolvenzgelds. Die Mitarbeitenden mussten über drei Wochen auf ihren Lohn warten, was eine enorme Belastung darstellt, die häufig zu Frustration und Abwanderung führt. Doch in diesem Fall reagierte die Belegschaft anders: Sie blieb loyal, ließ sich trotz Abwerbeversuchen nicht verunsichern und leistete in dieser schwierigen Phase sogar freiwillig Mehrarbeit. Der Grund: Die Geschäftsführung hatte sich bereits vor der Krise als verlässlicher Ansprechpartner etabliert. Sie war nahbar, transparent und unterstützte die Mitarbeitenden auch bei privaten Anliegen. Das über Jahre aufgebaute Vertrauen wirkte wie ein kulturelles Sicherheitsnetz und wurde in der Sanierung zur tragenden Säule.

Anders verlief es bei einem Automobilzulieferer. Dort formierte sich eine kleine, aber lautstarke Gruppe von Mitarbeitenden, die mit gezielter Stimmungsmache große Teile des Teams negativ beeinflusste. Die Führung konnte dem wenig entgegensetzen, da es an kultureller Klarheit und authentischer Führung fehlte. Die Folge: Die Stimmung kippte und die Identifikation mit dem Unternehmen ging verloren. Maschinen wurden trotz bekannter Störungen weiterbetrieben, fehlerhafte Teile in Kauf genommen, der Ausschuss lag regelmäßig bei

Merle Barth, Consultant, plenovia GmbH

über 20 Prozent. Trotz der besseren finanziellen Ausgangslage war der Sanierungsprozess hier deutlich mühsamer und konfliktbeladener. Der Unterschied lag nicht im Zahlenwerk, sondern in der Kultur.

Diese Beispiele zeigen: Unternehmenskultur ist kein weicher „Nice-to-have"-Faktor. Sie ist ein strategischer Erfolgshebel, insbesondere in Phasen tiefgreifender Veränderung.

Warum Unternehmenskultur im Mittelstand entscheidend ist

Im mittelständischen Umfeld zeigt sich Unternehmenskultur nicht in Hochglanzpräsentationen, sondern im täglichen Miteinander:

- Wie kommunizieren Führungskräfte mit ihrem Team, insbesondere in schwierigen Momenten?
- Wie offen wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie viel Verantwortung übernehmen Mitarbeitende, auch über ihren eigentlichen Aufgabenbereich hinaus?

In Transformationsprozessen wirkt sich die gelebte Kultur unmittelbar auf zentrale Faktoren aus:

- Motivation und Engagement
- Veränderungsbereitschaft
- Vertrauen in die Geschäftsleitung
- Zusammenhalt und Resilienz im Team

Fehlt eine stabile kulturelle Basis, können selbst gut gemeinte Maßnahmen schnell zur Belastungsprobe werden, da sie auf Unsicherheit, Misstrauen oder Widerstand stoßen.

Die Risiken einer ungelösten Kulturkrise

Wenn Kultur in Sanierungsprozessen keine Rolle spielt, entstehen häufig Dynamiken, die sich vermeiden lassen würden:

- **Verlust von Vertrauen**, wenn die Kommunikation lückenhaft oder unehrlich wirkt
- **Passiver oder aktiver Widerstand**, wenn Mitarbeitende sich nicht einbezogen fühlen
- **Abwanderung von Leistungsträger:innen**, die keine Perspektive mehr sehen
- **Sinkende Produktivität**, wenn Identifikation und Verantwortung fehlen

Gerade in ohnehin angespannten Situationen können solche Entwicklungen den Sanierungsprozess massiv erschweren oder sogar gefährden.

Was mittelständische Unternehmen konkret tun können

Es braucht keine groß angelegten Kulturprojekte. Im Mittelstand wirken oft einfache, greifbare Maßnahmen, die authentisch und praxisnah sind, besonders gut. Entscheidend ist der Wille zur aktiven Gestaltung.

1. Führung in den Fokus rücken und trotzdem nahbar sein

- Führungskräfte gezielt auf Krisenkommunikation und Konfliktmanagement vorbereiten
- Regelmäßiges, ehrliches Feedback ermöglichen
- Mentorenprogramme etablieren, um Erfahrungswissen weiterzugeben
- Ansprechpartner und Vertrauensperson für die Belegschaft sein, Probleme ernst nehmen und versuchen, Lösungen anzubieten

2. Werte gemeinsam (neu) definieren

- In Workshops oder Gesprächsrunden die Frage stellen: Wofür stehen wir? Was ist uns wichtig?
- Ergebnisse als Leitbild für den Alltag verankern
- Werte regelmäßig sichtbar und erlebbar machen, z. B. durch Praxisbeispiele im Team

3. Beteiligung ernst nehmen

- Stimmungsbilder einholen, z. B. über kurze Befragungen oder Feedbackrunden, wenn nötig auch anonym
- Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen einbeziehen
- Rückmeldungen aufgreifen und Rückkopplung geben: Was wurde umgesetzt?

4. Klar und kontinuierlich kommunizieren

- Transparente Informationen zu Veränderungen und Entscheidungsprozessen
- Regelmäßige Updates durch die Geschäftsleitung; ehrlich, auch wenn es unangenehm ist
- Offene Formate schaffen, z. B. Q&A-Sessions oder moderierte Teamdialoge

5. Kultur fest in die Sanierungsstrategie integrieren

- Zu Beginn einen Kultur-Check durchführen: Wo stehen wir aktuell? Wo gibt es Handlungsbedarf?
- Kulturelle Maßnahmen in den Sanierungsfahrplan aufnehmen, mit Zielen, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen
- Ein kleines Kulturteam aus Geschäftsleitung, HR und Mitarbeitenden etablieren, das kontinuierlich Impulse gibt

Fazit: Unternehmenskultur ist Mittelstandsrealismus, kein Luxus

Kultur ist kein Zusatzthema, sondern das Fundament eines Unternehmens. Gerade im Mittelstand, wo persönliche Nähe, Vertrauen und Pragmatismus den Unternehmensalltag prägen, entscheidet sie maßgeblich über die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen. Wer Kultur in der Sanierung ignoriert, verspielt Potenzial. Wer sie hingegen aktiv einbezieht, schafft die Voraussetzung dafür, dass Teams auch in schwierigen Zeiten gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln und gestärkt aus der Krise hervorgehen.

BBR
[news]

Dorothee Heckemann, Leiterin Marketing & PR

Rückblick: Sanierungsberater Jahrestagung 2025

Am 22. und 23. Mai 2025 fand in München die Sanierungsberater Jahrestagung 2025 statt – eine der wichtigen Fachveranstaltungen für Restrukturierung und Sanierung im deutschsprachigen Raum. Veranstalter war die juristische Fachzeitschrift ***„Der SanierungsBerater“***, deren Schriftleitung unser geschäftsführender Partner Rechtsanwalt Sascha Borowski mitverantwortet. Die Tagung bot auch in diesem Jahr ein hochkarätiges Programm mit praxisnahen Vorträgen zu aktuellen rechtlichen Entwicklungen und Einblicke in die Sanierungspraxis.

Kommunikation als Schlüssel im Sanierungsprozess

Gleich zu Beginn verdeutlichte Dirk Schmitt, wie entscheidend strategische Kommunikation in Restrukturierungsverfahren ist. Anhand des StaRUG-Verfahrens eines börsennotierten Unternehmens zeigte er, wie professionelle Krisenkommunikation Vertrauen schafft und Handlungsspielräume sichert.

Rechtliche Rahmenbedingungen und neue Strukturen

Prof. Dr. Daniel Graewe stellte den „Sanierungsgesellschafter“ als innovative Alternative zur doppelnützigen Treuhand vor. Chancen wie Gläubigervertrauen und Know-how stehen Risiken wie Kontrollverlust gegenüber; eine rechtssichere Gestaltung ist daher von zentraler Bedeutung. Dr. Larissa Senuysal warnte eindringlich vor strafrechtlichen Risiken für Berater:innen, insbesondere im Zusammenhang mit insolvenzrechtlichen Delikten. Ihre Empfehlung lautet, klare Rollentrennungen vorzunehmen und sorgfältig zu dokumentieren.

Gerichtliche Perspektiven und rechtliche Entwicklungen

Dr. Stephan Beth erläuterte das Vorgespräch mit dem Insolvenzgericht als wichtiges Abstimmungsinstrument gemäß § 10a InsO. Dr. Benjamin Webel beleuchtete die Eigenverwaltungspraxis aus Sicht der Gerichte, insbesondere in Bezug auf Kosten, Planungstiefe und das Sachwaltersystem. Dr. Jürgen Wallner zeigte auf, wie sich die Anforderungen an StaRUG-Pläne rechtlich und methodisch verschärfen, insbesondere bei Gläubigerklasseneinteilung und der Vergleichsrechnung.

Strategische Weichenstellungen

Rüdiger Weiß analysierte, wie entscheidend die richtige Wahl zwischen Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren ist – insbesondere mit Blick auf Gläubigerinteressen und gerichtliche Erwartungen. Praktische Fallbeispiele rundeten die Diskussion ab.

Branchenspezifische Herausforderungen und Lösungen

Der zweite Tag stand ganz im Zeichen der Praxis. Jörg Heus und Daniel Mann berichteten von einer komplexen Automotive-Sanierung. Dr. Martin Heidrich beleuchtete die besonderen Anforderungen in der Immobilienbranche, während Dr. Oliver Grimm arbeitsrechtliche Instrumente zur flexiblen Personalanpassung vorstellte. Besonders eindrucksvoll war der Beitrag von Markus Alexander Fabis. Er zeigte anhand realer Fälle, dass auch mehrfach krisenerschütterte Unternehmen erfolgreich stabilisiert werden können.

Verwertung, Haftung und Masseoptimierung

Zum Abschluss verdeutlichten Hans-Christian Heier und Kathrin Dick-Westendorf die Komplexität der Immobilienverwertung im Insolvenzverfahren – von steuerlichen Fallstricken bis hin zur präzisen Bewertung.

Fazit: Sanierung im Wandel – strukturiert, rechtssicher, interdisziplinär

Die Sanierungsberater Jahrestagung 2025 hat gezeigt, wie anspruchsvoll und facettenreich moderne Sanierungsprozesse sind. Eine frühzeitige Kommunikation, gerichtsfeste Planungen und die enge Zusammenarbeit zwischen Berater:innen, Gerichten und Gläubigern sind heute unverzichtbar. Unsere Kanzlei war in diesem Jahr als Premiumpartner vertreten und begrüßt den offenen fachlichen Austausch. Wir danken für die zahlreichen Impulse – insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung künftiger Restrukturierungen.

+++ Jetzt anmelden! +++ Jetzt anmelden! +++ Jetzt anmelden! +++ Jetzt anmelden! +++

Kombinationslehrgang

HERBST 2025

✓ inklusive Abschlussprüfung

+ optional Hochschulzertifikat

Geprüfter ESUG- und StaRUG-Berater

29.10. - 01.11.2025 | 27.11. - 28.11.2025

Zeitplan Fachlehrgang in 2 Modulen
(Modul I: ESUG-Berater, Modul II: StaRUG-Berater)

Ort Düsseldorf

Anmeldung https://bv-esug.de/kombinationslehrgang-gepruefter-esug-und-starug-berater-2025

BV ESUG Bundesverband ESUG e.V.

DIAI Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e.V. German Institute for Applied Bankruptcy Law

ALLENSBACH HOCHSCHULE

BBR Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte

Weitere Informationen unter www.bv-esug.de

BBR
[news]

Videos

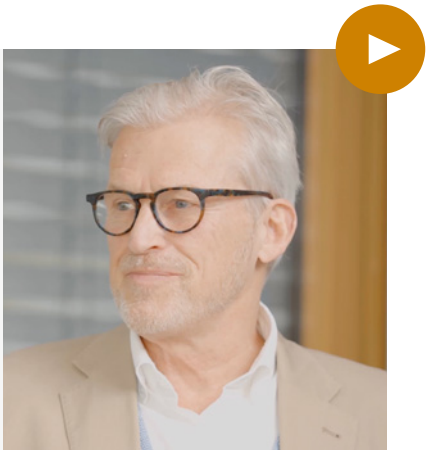
In unseren Videos beantworten wir Fragestellungen zu aktuellen Rechtsthemen. In wenigen Minuten informieren unsere Anwältinnen und Anwälte zu interessanten und wissenswerten Punkten. Schauen Sie einfach mal rein! Besuchen und abonnieren Sie unseren BBR YouTube-Channel.

BBR [talk] Folge 10: Dr. Utz Brömmekamp über emotionale Intelligenz in Krisensituationen

Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp

Krisensituationen stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Doch worauf kommt es an - reicht Fachkompetenz allein aus? Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp erläutert im Interview mit Detlef Fleischer (Existenz Magazin), warum emotionale Intelligenz gerade in Sanierungs- und Restrukturierungsprozessen eine Schlüsselrolle spielt.

Jetzt anschauen



BBR [talk] Folge 9: Auf Phishing reingefallen: Wie kann ein Anwalt helfen?

Rechtsanwalt Bernd Gindorf

Online-Betrug durch Phishing hat massiv zugenommen. Die Methoden werden immer trickreicher. Wie können sich Banken, Bankkundinnen und -kunden schützen? Worauf müssen Sie achten, um nicht in die Falle zu tappen? Soll man gleich zur Polizei gehen? Rechtsanwalt Bernd Gindorf klärt im Interview mit Detlef Fleischer (Existenz Magazin) auf.

Jetzt anschauen

BBR [talk] Folge 8: Stefan Eßer zur Deutsch-Italienischen Rechtsberatung im Wirtschaftsrecht

Rechtsanwalt Stefan Eßer

Was erlebt man als deutscher Anwalt in Italien? Wird anders verhandelt als in Deutschland? Ist das italienische Insolvenzrecht eher auf Liquidation oder auf Fortführung des Unternehmens ausgerichtet? Rechtsanwalt Stefan Eßer im Interview mit Detlef Fleischer (Existenz Magazin).

Jetzt anschauen

Wir wurden ausgezeichnet!

brandeins
Beste Wirtschaftskanzleien 2025

Handelsblatt Qualitätssiegel **Deutschlands BESTE Anwälte 2025**

Handelsblatt Qualitätssiegel **Deutschlands Anwälte der Zukunft 2025**

Focus Award
TOP-WIRTSCHAFTS-KANZLEI 2024
Insolvenz & Sanierung

JUVE
TOP-Wirtschaftskanzlei 2024 | 2025

BBR
[news]

Aktuelle Veröffentlichungen

Zur Übersicht

Wir veröffentlichen regelmäßig Publikationen zu relevanten Fach- und Branchenthemen. Profitieren Sie von unserer Expertise und der hohen Praxisrelevanz unserer Printmedien, die wir Ihnen ggf. auch als PDF bereitstellen. Senden Sie gerne eine E-Mail an Frau Stefanie Rippin unter: rippin@bbr-law.de

Operative und bilanzielle Sanierung von Bauunternehmen unter Insolvenzschutz
Der Ratgeber beleuchtet die Krise in der Bauwirtschaft und liefert konkrete Handlungsvorschläge zur Sanierung aus rechtlicher, betriebswirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht.
1. Auflage 2024
Herausgeber: Robert Buchalik, Dr. Jasper Stahlschmidt, Andreas Weißelberg
ISBN 9-783947-456161

Der (vorläufige) Gläubigerausschuss

Der Gläubigerausschuss-Leitfaden gibt den Mitgliedern eines (vorläufigen) Gläubigerausschusses einen umfassenden Überblick über ihre Rechte und Pflichten.
6. vollständig überarbeitete Auflage, 2024
Herausgeber: Robert Buchalik, Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Alfred Kraus
ISBN 978-3-947456-15-4

Operative und bilanzielle Sanierung von Krankenhäusern unter Insolvenzschutz
Der Ratgeber für das Klinikmanagement zeigt die Möglichkeiten der operativen und bilanziellen Sanierung durch ein Eigenverwaltungs- bzw. Schutzschirmverfahren auf.
1. Auflage 2023
Herausgeber: Robert Buchalik, Dr. Jasper Stahlschmidt, Dr. Nicolas Krämer, Andreas Weißelberg
ISBN 9-783947-456147

Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung – Unternehmenssanierung unter Insolvenzschutz
Immer mehr Unternehmen entscheiden sich in der Krise für die Insolvenz in Eigenverwaltung und nutzen so die erleichterten Möglichkeiten der Sanierung.
5. Auflage 2023
Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
ISBN 978–3-947456–13-0

The new restructuring law from an investors point of view
The restructuring options of self-administration in insolvency (ESUG procedure) are now being used by many companies that are in crisis.
1. Auflage 2022
Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
E-Book

Kündigungsschutz I Ihre Rechte einfach erklärt
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Philipp Wolters LL.M. beantwortet in seinem E-Book die häufigsten Fragen rund um den Kündigungsschutz.
2. Auflage 2022
Autor: Philipp Wolters LL. M.
E-Book

Das Restrukturierungsgericht im StaRUG
Das aufgrund der EU-Richtlinie 2019/1023 am 01.01.2021 in Kraft getretene StaRUG stellt an alle Verfahrensbeteiligten neue Herausforderungen – ein Überblick.
1. Auflage 2021
Herausgeber: Dr. Utz Brömmekamp
ISBN 978-3-947456-12-3

Das neue Sanierungsrecht aus Investorensicht
Die Sanierungsmöglichkeiten der Eigenverwaltung in der Insolvenz (ESUG-Verfahren) werden zwischenzeitlich von vielen Unternehmen, die sich in der Krise befinden, genutzt.
1. Auflage 2021
Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
ISBN 978-3-947456-11-6

Insolvenzanfechtung – Risiken vermeiden, Ansprüche abwehren
Das E-Book vermittelt einen Überblick zum Rechtsgebiet der Insolvenzanfechtung und gibt grundlegende Hinweise für Betroffene sowie Noch-nicht-Betroffene.
2. Auflage 2019
Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Olaf Hiebert
E-Book

Kommende Veranstaltungen

Mit Präsenz-, Online- und Hybrid-Seminaren halten Sie sich auf dem Laufenden!

Wir unterstützen unsere Mandantschaft, unsere Netzwerkpartner:innen sowie Kammern und Verbände kontinuierlich dabei, die Rechtslage im Überblick zu behalten.

Profitieren Sie sowohl fachlich als auch praktisch von unserem hochqualifizierten Vortragsangebot. Unsere Referentinnen und Referenten verfügen ausnahmslos über langjährige Erfahrung und hohe Expertise.

22. Tag des Bank- und Kapitalmarktrechts 2025

Familienunternehmen im Wandel – Chancen, Krisen, Nachfolge. Experten diskutieren Transformation, Finanzierung und Zukunftsfähigkeit.

20.–21.11.2025, Hamburg

Jetzt anmelden

Insolvenz-Sprechstunde

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer ist die aktuelle Wirtschaftslage existenzbedrohend. Was ist jetzt zu tun? Wir bieten Ihnen eine **kostenlose telefonische Insolvenz-Sprechstunde nach Terminvereinbarung** an. Unsere Experten für Insolvenz- und Sanierungsrecht geben Ihnen eine erste Einschätzung und beantworten erste Fragen.

Jetzt anfragen

BBR
[news]

Wir sind deutschlandweit für Sie erreichbar.

Wir sind an unserem Hauptsitz in **Düsseldorf**, an fünf Standorten in **Berlin, Düren, Erfurt, Frankfurt am Main** und **Hannover** sowie mit weiteren Insolvenzbüros in **Aachen, Chemnitz, Coburg, Cottbus, Dresden, Essen, Gera, Halle** (Saale), **Hürth, Leipzig, Lüdenscheid, Mönchengladbach** und **Nordhausen** vertreten.

Damit sind wir für unsere Mandanten bundesweit sehr gut erreichbar. Sanierungsprojekte, Insolvenzverfahren oder wirtschaftsrechtliche Themen betreuen wir direkt, kompetent, verlässlich und engagiert – auch bei Ihnen vor Ort. Rufen Sie uns an!

Düsseldorf

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf
T 0211 828977200

Berlin

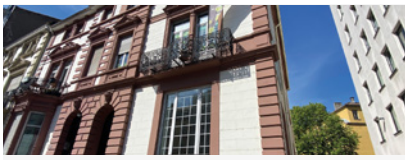
Lietzenburger Straße 75
10719 Berlin
T 030 814521960

Düren

Am Langen Graben 10
52353 Düren
T 02421 305440

Erfurt

Andreasstraße 37 b-c
99084 Erfurt
T 0361 4303890



Frankfurt

Mainzer Landstraße 86
60327 Frankfurt am Main
T 069 24752150

Hannover

Ellernstraße 34
30175 Hannover
T 0511 51547151

Ihre Ansprechpartner

Sie haben Fragen und suchen einen kompetenten Ansprechpartner? Sie möchten einen Erstberatungstermin vereinbaren? Wir sind gerne für Sie da.

Robert Buchalik

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt

T +49 211 828 977–140
E buchalik@bbr-law.de

Dr. Utz Brömmekamp

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt

T +49 211 828 977–200
E broemmekamp@bbr-law.de

Dr. Jasper Stahlschmidt

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht

T +49 211 828 977–200
E stahlschmidt@bbr-law.de

Sascha Borowski

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht

T +49 211 828 977-200
E borowski@bbr-law.de

BBR Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte

1998 – 2023 BBR & PLENOVIA

SANIERUNGSBERATUNG
AUS EINER HAND

Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf

T +49 211 828977200
E rechtsanwaelte@bbr-law.de