



Prof. Dr. Georg Streit über  
Krisenmanagement durch Abspaltung



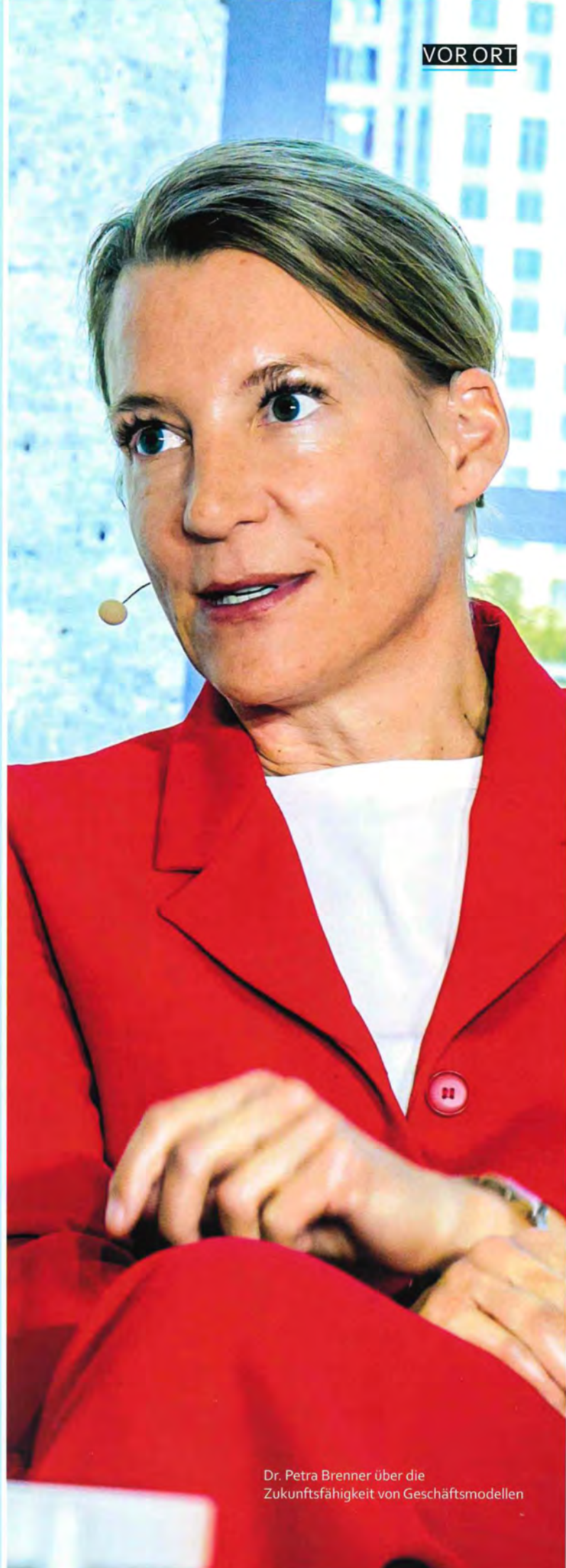
Andreas Warner über  
Herausforderungen und Lösungsansätze  
in der Automobilbranche

# Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2025

Drei Tage lang diskutierten über 400 Sanierungsexperten in Frankfurt (Main) über die aktuellen Herausforderungen für die Insolvenz- und Restrukturierungsbranche. Angesichts der trüben wirtschaftlichen Aussichten sowohl in Deutschland als auch beim Welthandel und den vielen geopolitischen und fiskalischen Unsicherheiten geht man davon aus, dass man im Verlauf des Jahres zahlreiche weitere Insolvenzen sehen und mit einem erhöhten Sanierungsbedarf von Unternehmen konfrontiert sein wird. Zusammengefasst kann man sagen: Die Lage ist ernst, aber nicht hoffnungslos. Und die Berater sind fest davon überzeugt, dass sie die auf sie zukommenden Herausforderungen bewältigen werden.

Text: Detlef Fleischer

Fotos: Handelsblatt Restrukturierung/Foto Vogt GmbH



Dr. Petra Brenner über die  
Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen

Der interdisziplinäre und vertrauensvolle Erfahrung- und Gedankenaustausch, die Erweiterung des eigenen Horizonts und das Knüpfen neuer und alter Kontakte waren nie so wichtig ... wie immer. In diesem – an ein Zitat von Lore Lorentz („Die Zeiten waren nie so ernst wie immer“) – angelehnten Resümee der diesjährigen Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung liegt sicher viel Wahrheit. Besonders die älteren Berater und Insolvenzverwalter, die in ihrem Berufsleben sehr viel erlebt haben dürften, werden dem wahrscheinlich zustimmen. Selbst dann, wenn sie – gestählt durch die harte Schule, durch die sie gegangen sind – heute viel ruhiger, gelassener und weiser aufzutreten versucht sind. Die zahlreichen Krisen und Unsicherheiten im Hier und Jetzt und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse und Unsicherheiten lassen selbst erfahrene Praktiker nicht unberührt.

Insofern ist die Tagung, die seit 21 Jahren ein exklusives Veranstaltungsformat ist, in dem die aktuellen Herausforderungen der Branche und der (Welt-) Wirtschaft diskutiert werden, nicht aus der Zeit gefallen. Im Gegenteil. Das Format ist – wie beispielsweise auch die **TMA-Jahrestagung** im November – auf der Höhe der Zeit. Und diese Zeit hat es in sich. Geopolitische Brüche, gefolgt von erhöhten Zöllen treffen derzeit auf eine fragile gesamtwirtschaftliche Lage.

Man reiste und pilgerte nach Frankfurt, um über Restrukturierungsstrategien zu diskutieren, Case Studies auszutauschen und zu hinterfragen, welche substanzialen Finanzierungen angesichts strategischer Unsicherheiten benötigt werden, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen. Und natürlich rang man um seine Position bei der bevorstehenden Evaluation des StaRUG und horcht beim immer umlagerten Barista-Stand auf das, was der Buschfunk zu berichten hat: Wer wie erfolgreich in seinem aktuellen Mandat ist; wer es gerade verloren hat, wer sich in welchem Pitch befindet und wer (demnächst) seine Kanzlei in Richtung Konkurrenz verlassen wird.

Die Veranstalter hatten den Fokus in diesem Jahr auf das Motto „fix, sell, close – Wette auf die Zukunft“ konzentriert und die Messlatte an die Vorträge und Diskussionen entsprechend hochgelegt. Und obwohl viele der diskutierten Themen (z. B. die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells, Überschuldungstatbestand und die Bedeutung einer positiven Fortführungsprognose) wahrlich nicht neu sind, müssen sie angesichts der zahlreichen exogenen Krisen und volatiler Märkte das eine oder andere Mal aus einer anderen Perspektive diskutiert werden. Der Perspektivwechsel könnte das Gebot der Stunde sein.



Penal „Neue Finanzierungsformen angesichts von strategischer Unsicherheit“



Dr. Rainer Bizenberger



Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht



Dr. Burkard Göpfert



Dr. Lutz Jäde



Stigmatisierung oder Nicht-Stigmatisierung, das ist hier die Frage.  
Illustration: Jagoda Barwinska



Axel W. Bierbach



Holger Rabelt



Andreas Ziegenhagen



Dr. Christian Gerloff

## CHAPTER 11 STATT INSOLVENZ?

Die selbstbewusste Branche zeigte sich gut beraten, dass sie ihre eigene Arbeit und die ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Optionen auch einmal kritisch hinterfragt. Das fängt mit der Frage an, wie man (endlich!) weg von der Stigmatisierung durch das „I“-Wort kommt. Darüber wird bekanntlich seit Jahren ergebnislos gesprochen. Aber vielleicht kommt Bewegung in diese Debatte. In Frankfurt gab es einige Gesprächspartner, die sich am liebsten von der „Insolvenz“ verabschieden würden und stattdessen „Chapter 11“ ins Schaufenster hängen würden. So entstanden auch unsere Titelseite und die Illustration.

Bei einem anderen Buzzword, der (strukturellen bzw. ganzheitlichen) Transformation, scheiden sich zunehmend die Geister. Für die einen ist es „der“ Begriff für eine erfolgreiche Krisenbewältigung. Für andere wird das Wort zunehmend zum Unwort. Sie berichteten (natürlich anonymisiert), dass ihre Kunden von Transformation am liebsten nicht mehr hören möchten bzw. nach Wegen suchen, sich möglichst schnell wieder von den Transformationsexperten zu verabschieden. Als wäre Transformation ein Jobtitel. Merke: Das Thema ist fordernd und hochemotional.

Zahlreiche Unternehmen und Einzelkämpfer kämpfen um Mandate, Erfolge und ihren Ruf. Und dabei vergessen sie oftmals, dass man mal gewinnt und mal verliert. Ja, das Scheitern gehört auch zum Berufsbild

eines Beraters! Machen wir uns ehrlich und locker: Mal ist man zur falschen Zeit am falschen Ort. Und mal wollen die (noch) verantwortlichen Eigentümer und Aufsichtsräte den externen Berater und seinen unverstellten und unabhängigen Blick auf das große Ganze in Wirklichkeit so schnell wie möglich loswerden. Vom Hof jagen.

Solange sie können (und nicht Insolvenz anmelden müssen) wollen sie sich das Heft des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen. Und schon gar nicht verinnerlichen, dass sie den richtigen Zeitpunkt für den Turnaround längst verpasst haben. Aber: Ein „bisschen“ Sanierung macht halt auch keinen Sinn.

Wenn man sich ehrlich macht, kommt man einer Wahrheit nicht vorbei. Manche Unternehmen sind zu kaputt zum Leben, aber noch zu stark zum Sterben.

Über die Dynamik endloser Sanierungsverfahren, über Geschäftsführungen im Dauerstress, strategische Stillstände und finanzielle Blockaden tauschte man sich im weitläufigen Areal des HILTON munter aus. Und man war sich meistens in einem Punkt einig: Es ist eine Mäher, dass Sanierer „Hurra“ schreien, wenn ein Unternehmen zum x-ten Mal auf dem Radar erscheint. An einem künstlich verlängerten Krisenmodus und an einer schleichenden Wertvernichtung dürften die Wenigsten Interesse haben.

Um eine nachhaltige Restrukturierung auf den Weg zu bringen, muss man mit ausgewählten Spezialisten zu-

sammenarbeiten, die mit den verschiedenen Herausforderungen für die jeweiligen Stakeholder, z. B. Banken und CEO's, vertraut sind.

Eine Erkenntnis dieser Tagung: Die Refinanzierung ist heutzutage kein Selbstläufer mehr. Die Zeiten endloser Verlängerungen sind vorbei, denn die klassischen Banken setzten klare Sanierungszeiträume. Schlägt auch deshalb jetzt die Stunde für alternative Finanzierer? Das ist sehr gut möglich. Da neue Finanzierungsquellen gefunden werden müssen, könnten sich Asset-basierte Finanzierungen als Lösung für nachhaltige und tragfähige Finanzierungsmodelle erweisen.

Neben Finanzierungsfragen war auch der deutliche Rückgang der Anzahl und des Volumens von vormals florierenden M&A-Deals ein Thema auf der diesjährigen Handelsblatt Fachtagung. Die Unsicherheit und die Volatilität im Markt und die geopolitischen bzw. wirtschaftlichen Turbulenzen und Unsicherheiten (Stichwort: Zollpolitik) fordern ihren Preis. Der Markt ist nicht tot, aber der Trend scheint sich weiter weg von den großen Deals hin zu mittlerer bis kleinen Deals zu verlagern.

Erstaunlich oft wurde über den Stil der Restrukturierung und das menschliche Miteinander diskutiert. Und dabei gab es durchaus den einen oder Zwischenton zu hören. Positiv formuliert: Eine erfolgreiche und nachhaltige Sanierung funktioniert letztendlich auf allen Seiten nur durch eine zielorientierte Kooperation und echtes Vertrauen. Dann ist die eigene Arbeit sinnstiftend und zutiefst befriedigend. Von dieser emotionalen

Seite des Geschäfts war auf dieser Handelsblatt-Tagung oft die Rede.

Einig war man sich auch, dass die Krise noch längst nicht vorbei ist. Erst unlängst veröffentlichte die **TMA** ihre Frühjahrsbefragung. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Restrukturierungskonjunktur in Deutschland sich auf dem höchsten Stand seit fünf Jahren befindet. Jeder dritte Umfrageteilnehmer gab an, dass er aktuell eine sehr hohe Zahl von Restrukturierungsfällen sehe. Im vergangenen Jahr war es noch knapp jeder vierte Berater.

Im Ergebnis komme die **TMA-Berater** zu der Überzeugung, dass die Nachfrage nach Restrukturierungsberatung in den kommenden zwölf Monaten anhalten wird. Besonders hohen Beratungsbedarf erwarten sie bei Refinanzierungskonzepten, Konzepten zu ausgewählten operativen Verbesserungen und bei der Umsetzungsbegleitung.

Lässt man wenige Wochen nach der Handelsblatt-Tagung seine Eindrücke Revue passieren, dann bleibt Optimismus. Die Branche kann Krise. Sie ist sturmerprobt und sie will und sie kann anpacken. Dieses Gefühl vermittelten beim Focus Day auch die „Young leaders in restructuring“. Gut so, denn die Branche hat natürlich auch ein Nachwuchs- und Fachkräfteproblem.

Die Karawane zog weiter. Um sich spätestens vom 22. bis 24. April 2026 wieder in Frankfurt zu treffen.

Fotos: Handelsblatt Restrukturierung/Foto Vogt GmbH

