

Geld alleine schießt keine Tore

Hannover. Der 14. Norddeutsche Insolvenzverwalterkongress am 13.01.2026 im Hotel Luisenhof in Hannover bot den Teilnehmern eine konzentrierte Auseinandersetzung mit aktuellen wirtschafts- und finanzpolitischen Herausforderungen sowie deren Bedeutung für Sanierung, Restrukturierung und insolvenzrechtliche Praxis. Im Mittelpunkt standen dabei nicht nur unternehmerische Krisen, sondern auch die Frage, welche Lehren sich aus staatlichen Finanz- und Reformprozessen für das Insolvenz- und Sanierungsrecht ziehen lassen.

Text: Wirtschaftsjurist (LL. M.) Marian Bolz M. Sc. (Digital Management & Transformation), Brinkmann & Partner

Die Veranstaltung spannte den Bogen von ordnungspolitischen Grundsatzüberlegungen über die Analyse der öffentlichen Haushaltslage bis hin zu ganz praktischen Anforderungen an die Krisenfrüherkennung in der Betriebsfortführung. Fachlicher Austausch, kontroverse Diskussionen und praxisnahe Impulse prägten den Kongress und boten den Teilnehmenden wertvolle Denkanstöße für ihre tägliche Arbeit. Nach der Begrüßung der Teilnehmer durch **RA Prof. Dr. Volker Römermann** erfolgte eine kurze Einführung in die Agenda der Veranstaltung. Den Auftakt bildete eine Einordnung der historischen und aktuellen Hyperinflation in Argentinien. Daran schloss sich der Fachvortrag von



Moderator RA Prof. Dr. Volker Römermann (Mi.)

Prof. Dr. Philipp Bagus (Universidad Rey Juan Carlos, Madrid) mit dem Titel »Javier Milei und die Österreichische Schule: Argentinens neuer Weg – eine Blaupause für Deutschland?« an. Zu Beginn stellte Bagus die Person Javier Milei vor und erläuterte zentrale begriffliche Grundlagen der Österreichischen Schule der Nationalökonomie. Es folgte eine Darstellung von Mileis beruflicher Laufbahn als Wirtschaftswissenschaftler und Hochschulprofessor sowie seines politischen Einstiegs und raschen Aufstiegs bis zur Präsidentschaft. Anschließend wurde die wirtschaftliche Ausgangslage Argentinens zum Zeitpunkt des Amtsantritts Mileis im Dezember 2023 analysiert.

Diese war geprägt von einer Staatsverschuldung von rd. 100% des Bruttoinlandsprodukts, negativen Dollarreserven der Zentralbank, umfassenden Kapitalverkehrskontrollen, einer Armutsquote von etwa 52%, einer monatlichen Inflationsrate von 25,5% sowie einem konsolidierten Staatsdefizit von rd. 15% des BIP. Vor diesem Hintergrund wurden die von der neuen Regierung eingeleiteten Maßnahmen dargestellt, insbesondere eine drastische Reduktion der Staatsausgaben um etwa 25%, die Beendigung der monetären Staatsfinanzierung (»Null-Emission«), weitreichende Deregulierungen sowie eine Neuordnung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen. Im Ergebnis dieser Reformpolitik zeigten sich bereits innerhalb kurzer Zeit deutliche makroökonomische Effekte. Das Wirtschaftswachstum setzte wieder ein, die Risikoprämien auf argentinische Staatsanleihen sanken signifikant und reale Renten sowie Gehälter stiegen um rd. 13% bzw. 14%. Parallel dazu verringerte sich die Armutsquote spürbar. Diese Entwicklungen wurden im Vortrag anhand zahlreicher Diagramme und Charts anschaulich belegt. Darüber hinaus sank die Zinslast des Staates im Jahr 2024 auf etwa 4,0%. Die Inflationsrate ging von rd. 300% im Jahr 2023 auf 36,1% im Jahr 2024 zurück. Das Bruttoinlandsprodukt zeigte einen ausgeprägten V-förmigen Verlauf, der eine rasche wirtschaftliche Erholung widerspiegelt. Die wirtschaftliche Aktivität wuchs bis November 2025 um rd. 5%. Abschließend diskutierte Bagus die Frage, inwieweit die unter Präsident Milei umgesetzten Reformen und die zugrunde liegenden ordnungspolitischen Prinzipien der Österreichischen Schule als Orientierung oder Blaupause für wirtschaftspolitische Reformen in Deutschland dienen könnten.

In dem zweiten Vortrag referierte **Kay Scheller** (Präsident des Bundesrechnungshofs in Bonn) über die aktuelle Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Finanzen, Staatsverschuldung, Staatsmodernisierung und Bürokratieabbau. Zu Beginn wurden die Aufgaben des Bundesrechnungshofs als oberste Bundesbehörde und unabhängiges Prüfungsorgan dargestellt. Das Ausgabenvolumen des Bundeshaushalts zeigt im Zeitraum von 2019 bis 2029 einen deutlichen Aufwärtstrend. Bereits im Jahr 2019 kam es infolge der Covid-19-Pandemie zu einem sprunghaften Anstieg der Ausgaben. Für die jüngere Vergangenheit und die Planung der kommen-

den Jahre setzt sich diese Entwicklung fort: Der Bundeshaushalt steigt von 474,8 Mrd. Euro im Jahr 2024 auf 502,5 Mrd. Euro im Jahr 2025 und weiter auf 520,5 Mrd. Euro im Jahr 2026. Zukünftig plant der Bund insbesondere einen erheblichen Zuwachs der Verteidigungsausgaben. Diese Dynamik steht im Kontext aktueller gesellschaftlicher und politischer Debatten, etwa über die angespannte Finanzlage der Pflegekassen, den demografisch bedingten Druck auf die Rentensysteme und die schrittweise Anhebung des Renten Eintrittsalters. Insgesamt verdeutlicht die Entwicklung die zunehmenden strukturellen Belastungen der öffentlichen Finanzen.

Fragen zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzarchitektur

Neben dem regulären Bundeshaushalt gewinnen Sondervermögen zunehmend an Bedeutung. Rechnet man diese »on top« hinzu, steigt das Gesamtvolumen der Bundesfinanzen im Jahr 2026 auf rd. 628 Mrd. Euro. Der Anteil der Sondervermögen wächst dabei deutlich stärker als der eigentliche Kernhaushalt. Insgesamt erhöht sich das verfügbare Finanzvolumen des Bundes von 2019 bis 2026 – unter Einbeziehung der Sondervermögen – um nahezu drei Viertel. Diese Entwicklung werfe Fragen nach Transparenz, Steuerbarkeit und langfristiger Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzarchitektur auf. Parallel zur Ausgabenentwicklung ist ein signifikanter Anstieg der Verschuldung des Bundes zu verzeichnen. Der Maastricht-Schuldenstand wächst ab 2025 deutlich stärker als in den vergangenen fünf Jahren, die bereits von Notlagenbeschlüssen geprägt waren. Während die Bundesverschuldung im Jahr 2025 bei rd. 2 Billionen Euro liegt, steigt sie bis 2029 auf etwa 2,7 Billionen Euro an. Unter Einbeziehung der Schulden von Ländern, Kommunen und Gemeinden überschreitet die Gesamtverschuldung Deutschlands die Marke von 3 Billionen Euro. Zum Vergleich: Auch Länder wie Frankreich und Italien bewegen sich in einer ähnlichen Größenordnung. Diese Entwicklung erhöht den Konsolidierungsdruck erheblich.

Die Zinsausgaben des Bundes steigen seit der Zinswende im Jahr 2022 deutlich an. Nach Jahren extrem niedriger Zinsen schnellten die Finanzierungskosten infolge der geldpolitischen Kehrtwende spürbar nach oben. Diese Entwicklung setzt sich in

den kommenden Jahren fort: Während die Zinsausgaben im Jahr 2024 bei 34,3 Mrd. Euro liegen, werden sie im Jahr 2025 auf rd. 30,2 Mrd. Euro veranschlagt. Langfristig ist jedoch ein deutlicher Anstieg zu erwarten – bis zum Jahr 2029 werden die jährlichen Zinsausgaben auf etwa 66 Mrd. Euro anwachsen und sich damit gegenüber dem aktuellen Niveau nahezu verdoppeln. Die wachsende Zinslast schränkt die finanzpolitischen Spielräume des Bundes weiter ein und verschärft den Zielkonflikt zwischen Investitionen, Konsolidierung und laufenden Ausgaben.

Der Bundesrechnungshof zeigt exemplarisch, dass tiefgreifende Modernisierung und Bürokratieabbau möglich sind. Durch die Abschaffung mehrstufiger Prüfungsebenen wurde die Organisation verschlankt, Entscheidungswege wurden verkürzt und die Arbeitgeschwindigkeit wurde erhöht. Die organisatorische Komplexität konnte deutlich reduziert werden: Die Zahl der Standorte wurde von neun auf drei gesenkt, die Organisationseinheiten mit Verwaltungsaufgaben wurden von 62 auf 18 verringert. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren dieser Transformation waren eine klare Bereitschaft zur Veränderung, Entschlossenheit in der Umsetzung sowie Durchsetzungsfähigkeit und Ausdauer. Diese Prinzipien lassen sich auch auf andere Transformationsprozesse, insbesondere im Kontext von Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung, übertragen. Im Bereich der Bundeswehr und der Streitkräfte steht die Landes- und Bündnisverteidigung wieder klar im Vordergrund. Dieses Ziel erfordert eine konsequente Umpriorisierung staatlicher Aufgaben und Mittel. Die neue strategische Ausrichtung muss zügig umgesetzt werden und geht mit umfassenden Umstrukturierungen einher. Dabei geht es nicht allein um zusätzliche finanzielle Mittel, sondern vor allem um eine wirksamere Organisation, klare Zuständigkeiten und beschleunigte Beschaffungs- und Entscheidungsprozesse.

Abschließend verdeutlicht ein Vergleich aus der Sportwelt eine zentrale Erkenntnis: »Geld schießt keine Tore« – ein bekanntes Zitat von Otto Rehhagel. Auch Beispiele wie Paris Saint-Germain zeigen, dass hohe finanzielle Mittel allein keine wirkungsvollen Ergebnisse garantieren. Entscheidend sind Teamstruktur, klare Rollen, Strategie und Umsetzungskraft. Übertragen auf die öffentliche Verwaltung bedeutet dies: Aufgaben, Verantwortung und Finanzierung müssen konsequent zusammengeführt werden. Dort, wo die Aufgabe angesiedelt ist, sollten auch Steuerung und Mittelverantwortung liegen, um den Wirkungsgrad zu erhöhen.





Prof. Dr. Philipp Bagus



Kay Scheller



RA Cornelius Nickert

Ohne klare Zieldefinitionen ist Erfolg nicht messbar. Der Subventionsbericht weist zudem auf erhebliche Abbaupotenziale hin – allein bei Vergünstigungen in einer Größenordnung von rd. 12 Mrd. Euro. Dies unterstreicht den Handlungsbedarf zur Priorisierung und Effizienzsteigerung.

Im Anschluss fand eine Podiumsdiskussion zum Thema »Welche Sanierungstools eignen sich für den Staatshaushalt?« statt. Es diskutierten Philipp Bagus und Kay Scheller. Die Moderation übernahm Volker Römermann. Ausgangspunkt war die Frage, ob es in Deutschland erst eines massiven wirtschaftlichen oder fiskalischen Einbruchs bedarf, bevor ein grundlegender Mentalitätswandel einsetzt. Scheller verwies in diesem Zusammenhang auf historische Zäsuren wie die Wiedervereinigung sowie die Eurokrise ab 2008. Beide Ereignisse hätten gezeigt, dass tiefgreifende Veränderungen häufig erst unter erheblichem Druck angestoßen werden. Zugleich betonte er die zentrale Bedeutung von wirtschaftlichem Wachstum als Grundlage staatlicher Handlungsfähigkeit. Wertschöpfung, industrielle Leistungsfähigkeit und die Stabilität von Schlüsselbranchen seien essenziell, stünden jedoch aktuell unter erheblichem Druck. Insbesondere der Einfluss Chinas auf globale Märkte sowie die spürbare Rezession in Teilen der deutschen Industrie würden die Lage verschärfen. Umso wichtiger sei es, die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu steigern und das Bruttoinlandsprodukt nachhaltig zu erhöhen. Zwar seien die theoretischen Erkenntnisse hierzu weitgehend bekannt, offen bleibe jedoch, ob und in welchem Umfang diese auch praktisch umgesetzt würden. In diesem Kontext wurde auch der ökonomische und politische Umgang mit Knappheit thematisiert, der zunehmend in den Mittelpunkt wirtschaftspolitischer Debatten rückt. Demgegenüber stellte Philipp Bagus die Perspektive der Österreichischen Schule der Nationalökonomie dar und verwies exemplarisch auf die Reformpolitik von Javier Milei in Argentinien und den dortigen Mentalitäts- und Bewusstseinswandel.

In der weiteren Diskussion wurden politische Entwicklungen in Deutschland mit internationalen Beispielen, u. a. Argentinien, verglichen. Dabei ging es um unterschiedliche Reformgeschwindigkeiten, gesellschaftliche Akzeptanz von Einschnitten und den Umgang mit strukturellen Krisen. Die Debatte machte deutlich, dass politische Rahmenbedingungen, institutionelle Handlungsfähigkeit und gesellschaftliche Mentalitäten maßgeblich darüber entscheiden, ob Reformen frühzeitig und geordnet erfolgen – oder erst unter dem Druck akuter Krisen. Der Vergleich verdeutlichte zugleich die Spannbreite möglicher Reformpfade und die Risiken eines zu langen Zögerns.

Nach einer wohlverdienten Kaffeepause schloss sich ein Fachvortrag von **RA Cornelius Nickert** (Nickert & Nickert) an. Im Mittelpunkt des Vortrags stand die Krisenfrüherkennung aus Sicht des Insolvenzverwalters, insbesondere im Rahmen der Betriebsfortführung. Zu Beginn stellte Nickert die grundlegende Frage, weshalb Insolvenzverwalter überhaupt ein systematisches Krisenfrüherkennungssystem benötigen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen war § 1 StaRUG, der ausdrücklich auf die Schadensvermeidung gegenüber den Beteiligten und der Allgemeinheit abstellt. Damit werde deutlich, dass es nicht ausreiche, lediglich auf eingetretene Krisen zu reagieren; vielmehr müsse eine vorausschauende Risikoerkennung integraler Bestandteil verantwortungsvollen Handelns sein. Zur Untermauerung dieser These griff Nickert auf ein Zitat des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman zurück und machte deutlich, dass intuitive »Bauchentscheidungen« angesichts komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge regelmäßig untauglich seien. Gerade in Krisensituationen sei die menschliche Wahrnehmung anfällig für Verzerrungen, Vereinfachungen und Fehlannahmen.

Anhand eines bewusst einfach gehaltenen Beispiels – eines Bäckereibetriebs, der ausschließlich Brezeln produziert – veranschaulichte Nickert die inhärente Unsicherheit unternehmerischer Planung. Bereits bei der operativen Planung bestehen erhebliche Schwankungen, insbesondere bei fünf zentralen Einflussgrößen: Absatzmenge, Wareneinsatz, Personalkosten, Energiekosten und sonstige betriebliche Aufwendungen. Werden diese Faktoren jeweils nur in drei Szenarien – Best Case, Worst Case und Management Case – betrachtet, ergeben sich bereits 243 mögliche Kombinationen. Hinzu kommen sog. Ereignisrisiken, also Chancen und Risiken, die außerhalb der klassischen Planung liegen. Beispiele hierfür sind Cyberangriffe, klimabedingte Ausfälle, regulatorische Eingriffe oder Lieferkettenstörungen. Bereits bei einer konservativen Annahme von fünf solchen Ereignisrisiken steigt die Zahl möglicher Entwicklungen exponentiell an. Das Ergebnis dieser Betrachtung ist eindrücklich: Die Anzahl der denkbaren Entwicklungspfade übersteigt jede intuitive Vorstellungskraft – sie ist faktisch »billionenfach« und damit größer als die Anzahl der Sandkörner auf der Erde. Eine rein intuitive oder vereinfachte Entscheidungsfindung ist vor diesem Hintergrund ausgeschlossen.

Aus diesem Beispiel leitete Nickert zentrale Fragen für die Praxis ab: Wie sollen derartige Unsicherheiten »im Kopf« oder »aus dem Bauch heraus« beurteilt werden? Wie lassen sich daraus belastbare Szenarien entwickeln – und wie viele sind überhaupt sinnvoll? Welches Szenario ist tatsächlich das wahrscheinlichste? Und



bilden klassische Szenarienmodelle den Grad der Unsicherheit überhaupt realistisch ab? Besonders kritisch sei zudem die Manipulationsanfälligkeit klassischer Szenarien: Rein mathematisch ist es praktisch zwingend, dass Werte zwischen Worst Case und Best Case eine deutlich höhere Eintrittswahrscheinlichkeit besitzen als die Randbereiche selbst. Daraus folge eine zentrale Erkenntnis: Es gibt kein Unternehmen ohne eine potenzielle Bestandsgefährdung. In diesem Zusammenhang verwies Nickert auf Musterformulierungen, abgeleitet aus IDW PS 340, insbesondere Tz. 49, die diese Wahrscheinlichkeitsverteilung implizit berücksichtigen.

Im Anschluss stellte Nickert die konkreten Vorteile eines strukturierten Krisenfrüherkennungssystems dar. Solche Systeme erhöhen nachweislich die Sanierungschancen von kleinen und mittleren Unternehmen, da Risiken frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können. Sie ermöglichen eine effizientere Ressourcennutzung durch strukturierte Reorganisationsplanung, verbessern die Entscheidungsgrundlagen und erhöhen die Reaktionsfähigkeit in dynamischen Situationen. Darüber hinaus helfen sie, typische Ressourcenbeschränkungen kleiner Unternehmen zu überwinden und die sog. liability of smallness zu reduzieren. Insgesamt steigern sie die Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und fördern eine strategische, nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Krisenfrüherkennung ist Bestandteil des Rechnungswesens

Zentraler Bestandteil des Vortrags war die Klärung der Frage, ob Insolvenzverwalter rechtlich verpflichtet sind, ein Krisenfrüherkennungssystem einzurichten. Diese Frage beantwortete Nickert eindeutig mit Ja. Es existiere die »Insolvenz in der Insolvenz«, etwa in Form von Masseunzulänglichkeit. Ohne strukturierte Früherkennung drohe die Verfehlung des insolvenzrechtlichen Grundsatzes der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung. Hinzu treten die allgemeinen Sorgfaltspflichten des Insolvenzverwalters gem. § 60 InsO, die in ihrer Ausprägung den Organpflichten aus GmbHG und AktG ähneln und durch Rechtsprechung und Literatur fortlaufend konkretisiert werden. Weitere Pflichtenkreise betreffen die Massesicherung, die Planungs- und Prognosepflicht sowie die Berichts- und Informationspflichten gegenüber Gericht und Gläubigerorganen. Entscheidungen dürfen nicht auf maximalen Risiken beruhen; vielmehr muss jedem Risiko eine angemessene Chance gegenüberstehen. Das Krisenfrüherkennungssystem wird somit zur unumgänglichen Entscheidungsgrundlage und ist als Bestandteil des Rechnungswesens zu verstehen. Zusammenfassend stellte Nickert heraus, dass ein Krisenfrüherkennungssystem die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens transparent abbildet und auch

ESG-Risiken integrieren kann. Es dient als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen und ist Ausdruck finanzieller Nachhaltigkeit. Gleichzeitig ermöglicht es die gezielte Reduktion von Risiken und die Nutzung von Chancen, erhöht die Robustheit und Resilienz des Unternehmens und erlaubt Rückschlüsse auf die Kapitaldienstfähigkeit – ein Aspekt, der auch für zukünftige Kreditentscheidungen von zentraler Bedeutung ist.

Nicht zuletzt ist ein solches System ein wesentliches Steuerungsinstrument und integraler Bestandteil moderner Compliance. In der praktischen Ableitung betonte Nickert, dass diese Grundsätze unmittelbar auf die Tätigkeit des Insolvenzverwalters zu übertragen sind. Der Insolvenzverwalter hat fortlaufend über Entwicklungen zu wachen, die die Ziele des Insolvenzverfahrens – insbesondere die bestmögliche Gläubigerbefriedigung und die Vermeidung von Masseunzulänglichkeit – gefährden können. Erkennt er solche Entwicklungen, hat er unverzüglich geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen und den Gläubigerausschuss sowie das Insolvenzgericht zu informieren. Berühren die Maßnahmen die Zuständigkeit anderer Organe, ist deren Befassung aktiv herbeizuführen. Besonders hervorgehoben wurde, dass auch formelle Beschlüsse – etwa der Gesellschafter oder der Gläubigerversammlung – nicht zwingend von einer Pflichtverletzung entlasten, wenn sie nicht ordnungsgemäß vorbereitet wurden. Diese Wertung stützt sich auf die einschlägige Rechtsprechung und Kommentarliteratur und lässt sich auf durch die Gläubigerversammlung zu treffende Entscheidungen im Rahmen der Berichtspflichten des Insolvenzverwalters übertragen.

Abschließend stellte Nickert die wesentlichen Bestandteile eines funktionierenden Krisenfrüherkennungssystems vor. Zentrale Elemente sind eine integrierte Unternehmensplanung (GoP 3.0) sowie eine fundierte Risikoidentifikation und -quantifizierung. Diese Bereiche müssen eng verzahnt sein. Risikoquellen ergeben sich u. a. aus der Unternehmenshistorie, branchenspezifischen Informationen, Checklisten, dem Allianz Risk Barometer oder Veröffentlichungen des World Economic Forum. Als Best Practice präsentierte Nickert eine Checkliste für Insolvenzverwalter sowie Insolvenz- und Restrukturierungsgerichte. Diese umfasst u. a. eine integrierte Planung, eine nachvollziehbare Dokumentation, plausible Planungsannahmen, transparente Risikoidentifikation und -bewertung, konsistente Risikomaße, fortlaufende Überwachungsinstrumente, klar definierte Meldepflichten sowie Regelungen zu Revision und Routineprüfungen.

In der anschließenden Fragerunde standen insbesondere der angemessene Planungshorizont, Unterschiede zwischen Regelverfahren und Eigenverwaltung sowie praktische Anforderungen an die Betriebsfortführung im Fokus. Auch gesetzliche Vorgaben zur Eigenverwaltung und deren praktische Umsetzung wurden intensiv diskutiert. Zum Abschluss übernahm Volker Römermann die Verabschiedung und lud zu einem geselligen Ausklang ein. <<