

GLASFASERMARKT IN DEUTSCHLAND IM UMBRUCH

Ursachen der Branchenkrise und Wege durch die
Restrukturierungswelle – eine gemeinsame Analyse
aus operativer und rechtlicher Perspektive



Ein gemeinsames Whitepaper von Haselhorst Associates und Willkie Farr & Gallagher

Ausgangslage

Über mehr als ein Jahrzehnt galt der Glasfaserausbau in Deutschland als Musterbeispiel einer kapitalintensiven Wachstumsstory. Stadtwerke, City- und Regionalcarrier, integrierte Telekommunikationskonzerne und – getragen von der Niedrigzinsphase – internationale Infrastruktur- und Finanzinvestoren investierten zweistellige Milliardenbeträge in den flächendeckenden Netzausbau. Die Erzählung war eindeutig: "Homes passed" zuerst, Monetarisierung später. Wer schnell baut und Fläche sichert, gewinnt.

Diese Logik gerät seit 2024 sichtbar ins Wanken. Zwar hat die Verfügbarkeit von Glasfaseranschlüssen die 50-Prozent-Marke überschritten, doch die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells bleibt für viele Betreiber deutlich hinter den Annahmen ihrer Businesspläne zurück. Die Folge ist in der Restrukturierungspraxis unübersehbar: Fälle aus der Glasfaserbranche schlagen nahezu zeitgleich bei zwei Adressaten auf – bei den finanzierenden Banken, die über die Neuordnung milliardenschwerer Kreditengagements verhandeln, und bei den Restrukturierungs-, Gesellschafts- und M&A-Rechtlern, die Finanzierungsdokumentationen, Gläubigerstrukturen, Organpflichten und Transaktionen in der Krise neu ordnen müssen.

Den vorläufigen Höhepunkt markiert der größte alternative Netzbetreiber des Landes: Die Deutsche Glasfaser konnte die Zinslast ihres Schuldenbergs von rund 7 Mrd. Euro zeitweise nicht mehr vollständig bedienen und verhandelte mit einem Konsortium von rund 50 Kreditgebern über die strukturelle Nachrangstellung von etwa 2 Mrd. Euro sowie eine umfassende Umschuldung. Die Anfang 2026 erzielte Einigung – rund 1,2 Mrd. Euro frisches Kapital, getragen von den Eigentümern EQT und Omers sowie den finanzierenden Banken – sicherte den Fortbestand, ließ die Grundfrage der Branche jedoch unbeantwortet: Handelt es sich um eine vorübergehende Liquiditätsdelle – oder um den Beginn einer strukturellen Marktbereinigung?

Dieses Whitepaper benennt die Ursachen der Branchenkrise, leitet daraus eine Hypothese zur Restrukturierung der Glasfaserbranche ab und ergänzt – als Besonderheit dieses gemeinsamen Papiers – die rechtliche Dimension: Welche gesellschafts-, restrukturierungs- und M&A-rechtlichen Weichenstellungen entscheiden in den kommenden Jahren über Erfolg oder Scheitern der Sanierungen im Glasfasermarkt?

Ursachen der Branchenkrise

Die Krise der Glasfaserbranche ist nicht monokausal. Sie ist das Ergebnis mehrerer sich gegenseitig verstärkender Faktoren, die in ihrer Summe ein klares Muster ergeben.

1. Die Vermarktungslücke als Kern des Problems

Der entscheidende Bruch liegt zwischen Ausbau und Anschluss. Während rund 53 % der Haushalte rechnerisch mit Glasfaser versorgbar sind, sind nur etwa 27 % tatsächlich angeschlossen. Erlöse generieren jedoch ausschließlich aktive Kundenanschlüsse – nicht die verlegte Leitung. Die Take-up-Quoten bleiben deutlich hinter den Planannahmen zurück, weil viele Haushalte angesichts funktionierender Kupfer- und Kabelanschlüsse keinen akuten Wechselgrund sehen. Frisches Kapital allein löst dieses Problem nicht; es fehlt nicht primär an Geld, sondern an Anschlüssen.

2. Der Zinsschock auf ein kapitalintensives Modell

Der Ausbau wurde überwiegend fremdfinanziert und auf Basis langer Amortisationszeiten sowie niedriger Kapitalkosten kalkuliert. Die Zinswende hat diese Kalkulationsgrundlage entwertet: Hohe Schuldenstände treffen auf gestiegene Zinslasten und auf Anschlusszahlen, die den prognostizierten Cashflow nicht liefern. Geschäftsmodelle, die in der Niedrigzinsphase tragfähig erschienen, sind es heute vielfach nicht mehr.

3. Überbau und Doppelausbau

Der parallele Ausbau identischer Gebiete – insbesondere der selektive Ausbau attraktiver Lagen durch die Deutsche Telekom – entwertet die Mengengerüste, auf die gerade Pure-Play-FTTH¹⁾-Betreiber angewiesen sind. Während ein alternativer Betreiber ein Gebiet vollständig erschließen muss, um sein Kundenpotenzial zu heben, kann ein integrierter Anbieter mit bestehendem Kupfer- und Vorleistungsgeschäft gezielt auf besonders rentable Teilgebiete zielen. Der Konflikt ist eskaliert: VATM²⁾ und BREKO³⁾ forderten die Bundesnetzagentur Anfang 2025 ultimativ zu einem Missbrauchsverfahren auf und drohten mit einer Beschwerde bei der EU-Kommission.

4. Kostendruck im Tiefbau, Fachkräftemangel und Genehmigungsstau

Der größte Kostenblock des Ausbaus liegt im Tiefbau. Gestiegene Bau- und Materialkosten, anhaltend knappe Tiefbaukapazitäten und langwierige Genehmigungsverfahren treiben die Ausbaukosten und verzögern Inbetriebnahme und damit Monetarisierung.

5. Rückzug der Kapitalgeber

Die Finanzierungsbereitschaft der Banken hat sich spürbar verschlechtert. Seit der Restrukturierung des größten Marktteilnehmers agiert die Bankenlandschaft deutlich vorsichtiger; geplante Ausbauprojekte werden mangels Finanzierung verzögert oder gestrichen. Bestehende Gesellschafter sind gezwungen, selbst Kapital nachzuschießen, da neue Investoren auf Basis der alten Bewertungen bzw. der hohen bestehenden

Fremdverschuldung nicht zu finden sind. Nach einer Branchenerhebung benötigen mehr als zwei Drittel der Anbieter innerhalb von 24 Monaten eine neue Finanzierung.

6. Fragmentierung und Subskalität

Der Markt ist mit geschätzt über 250 Anbietern stark zersplittert. Viele Betreiber sind zu klein, um Skaleneffekte in Vermarktung, Netzbetrieb und Kapitalbeschaffung zu realisieren – eine strukturelle Schwäche, die in einem restriktiven Finanzierungsumfeld besonders schwer wiegt.

7. Regulatorische und rechtliche Unsicherheit

Die Gigabitförderung gilt als bürokratisch und intransparent. Bei der Kupfer-Glasfaser-Migration verfügt die Deutsche Telekom über eine privilegierte Position, da derzeit nur sie die Abschaltung alter Kupferleitungen beantragen kann. Hinzu kommt eine höchstrichterliche Verschärfung: Nach einem Urteil des Bundesgerichtshofs beginnen Glasfaserverträge bereits mit der Vertragsbestätigung und nicht erst mit der Aktivierung des Anschlusses – mit unmittelbaren Folgen für Erlöslogik und Vertragsgestaltung der Betreiber. Parallel steigen die Verbraucherbeschwerden rund um Glasfaseranschlüsse deutlich an (Januar bis November 2025: über 4.000 Beschwerden, ein Plus von rund 55 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum).

Kennzahlen zur Lage (2025/2026)



Versorgbar ("Homes passed"):
rund 53 % der Haushalte



Tatsächlich angeschlossen:
rund 27 %



Anbieterzahl:
über 200



Refinanzierungsbedarf:
mehr als zwei Drittel der Anbieter
binnen 24 Monaten



Verbraucherbeschwerden:
+ ca. 55 % gegenüber Vorjahr



Die Hypothese

Aus Sicht der Expertenteams von Haselhorst Associates und Willkie handelt es sich bei der Lage der Glasfaserbranche **nicht um eine vorübergehende Liquiditätslücke, die sich mit frischem Kapital überbrücken lässt, sondern um eine strukturelle Geschäftsmodell- und Bilanzkrise**. Frisches Kapital kauft Zeit, nicht Tragfähigkeit.

Die zentrale Stellschraube der Sanierung ist daher nicht der weitere Ausbau (mehr "Homes passed"), sondern die **Monetarisierung des bereits Gebauten**: die Aktivie-

rung von Anschlüssen, die Steigerung von Auslastung und ARPU⁴⁾ sowie konsequente Kosten- und Investitionsdisziplin. Wir erwarten, dass die kommende Restrukturierungswelle **wertorientiert und gläubigergetrieben** verläuft: Sie wird jene Betreiber, die passive Infrastruktur in aktive, cashflow-generierende Anschlüsse überführen können, von jenen trennen, deren Eigenkapital faktisch keine Erholungsperspektive mehr besitzt.

Das Ergebnis wird außerdem eine **Konsolidierung zu weniger, größeren und besser kapitalisierten Plattformen** sein. Der eigentliche Wendepunkt liegt dabei weniger in der Kapitalstruktur als im Steuerungsmodell: im Übergang von einer **Ausbau-Logik** zu einer **Auslastungs- und Vermarktungslogik**. Wer diesen Übergang nicht vollzieht, wird die Bereinigung nicht überstehen – auch dann nicht, wenn kurzfristig noch Kapital verfügbar ist.

Die rechtliche Dimension: Gesellschafts-, Restrukturierungs- und M&A-Rechte

Die operative Diagnose hat eine unmittelbare juristische Entsprechung. Glasfaser-Restrukturierungen sind in besonderem Maße rechtlich determiniert: durch komplexe, häufig internationale Finanzierungsdokumentationen, vielköpfige Gläubigerkreise, geförderte Ausbaubereiche und einen regulierten Markt. Vier Rechtsgebiete prägen die Praxis.

Gesellschaftsrecht: Organpflichten werden zum Taktgeber der Sanierung

Geschäftsleiter von Glasfasergesellschaften unterliegen der haftungsbewehrten Pflicht zur Krisenfrüherkennung und Gegensteuerung (§ 1 StaRUG) sowie der laufenden Prüfung von Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) und Überschuldung (§ 19 InsO). Für die Branche besonders relevant: Die für das Nichtbestehen einer Überschuldung notwendige positive Fortbestehensprognose über zwölf Monate hängt regelmäßig an der überwiegend wahrscheinlichen **Durchfinanzierung** – also im besten Fall an belastbaren, dokumentierten Finanzierungszusagen, aber jedenfalls an überwiegend wahrscheinlichen Zusagen von Finanzierungspartnern. Laufen zukünftig Kreditlinien, Waiver oder Standstill-Vereinbarungen aus, ohne dass eine Anschlussfinanzierung hinreichend gesichert ist bzw. überwiegend wahrscheinlich ist, kann die Prognose kippen; die Insolvenzantragspflicht (§ 15a InsO) und die Zahlungsverbote des § 15b InsO – mit entsprechender persönlicher Haftung und D&O-Relevanz – rücken dann unmittelbar in den Blick. Instrumente wie der **qualifizierte Rangrücktritt** können die Überschuldung beseitigen und Handlungsspielraum schaffen; die im Markt zu beobachtende Nachrangstellung von Verbindlichkeiten ist insofern nicht nur Finanzarchitektur, sondern auch gesellschaftsrechtliche Krisenvorsorge. Hinzu treten Pflichten- und Interessenkollisionen in mehrstöckigen Beteiligungs- und Finanzierungsstrukturen (Upstream-Sicherheiten, Kapitalerhaltung, Cash-Pooling), die in der Krise besonderer Sorgfalt bedürfen.

Restrukturierungsrecht: Vom Konsens zum StaRUG

Der Regelfall bleibt die konsensuale Lösung: Standstill, Covenant-Reset, Laufzeitverlängerung, neue Sicherheitenarchitektur, frisches Geld gegen Verbesserungsmechanismen. Bei größeren Gläubigerkreisen ist eine hundertprozentige Zustimmung jedoch häufig nicht erreichbar. Genau hier setzt der präventive Restrukturierungsrahmen des **StaRUG** an: Ein Restrukturierungsplan kann mit einer Mehrheit von 75 % der Stimmrechte je Gruppe angenommen und über den gruppenübergreifenden Cram-down auch gegen einzelne obstruierende Gläubiger(-gruppen) durchgesetzt werden; Stabilisierungsanordnungen können Vollstreckung und Sicherheitenverwertung temporär sperren, haben jedoch keinen positiven Einfluss auf die Liquiditätssituation und die Fortführungsprognose des Schuldners. Für die Glasfaserbranche mit ihren breiten Konsortien ist das StaRUG damit ein realistisches Umsetzungsinstrument und eine wirksame Verhandlungskulisse für den konsensualen Weg. Wo Finanzierungen dem englischen Recht oder einem anderen ausländischen Recht unterliegen, ist die Wahl des Restrukturierungsforums (StaRUG, englischer Restructuring Plan, niederländisches WHOA) frühzeitig strategisch zu treffen. Flankierend gilt: Sanierungskredite und Sicherheitenbestellungen in der Krise haben auf Grundlage eines belastbaren Sanierungskonzepts (in der Praxis regelmäßig nach IDW S6) zu erfolgen – zum Schutz der Finanzierer vor Haftungs- und Anfechtungsrisiken sowie zur Absicherung der Organe. Neue Finanzierungen im Rahmen eines StaRUG-Verfahrens genießen zudem gesetzliche Privilegierungen. Erst wenn diese Wege nicht tragen, sind Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren die geordnete Rückfallebene – mit dem Insolvenzplan als Sanierungsinstrument, etwa für Debt-to-Equity-Strukturen unter dem Sanierungsprivileg.

M&A-Recht: Konsolidierung unter erschwerten Bedingungen

Die erwartete Marktbereinigung wird wesentlich über Transaktionen laufen: Verkäufe ganzer Plattformen, Carve-outs einzelner Netzcluster (Asset-Deals mit den bekannten Folgefragen, etwa dem Betriebsübergang nach § 613a BGB), Joint-Venture- und Open-Access-Kooperationen sowie Distressed-M&A-Prozesse aus Restrukturierung oder Eigenverwaltung heraus – bis hin zu vorbereiteten Lösungen ("Pre-packs") über Restrukturierungs- oder Insolvenzplan. Drei Besonderheiten verdienen Beachtung. Erstens die **Investitionskontrolle**: Telekommunikationsnetze zählen zur kritischen Infrastruktur; der Erwerb wesentlicher Beteiligungen durch Nicht-EU-Investoren unterliegt der sektorübergreifenden Prüfung nach der Außenwirtschaftsverordnung mit abgesenkten Aufgreifschwelen – angesichts der internationalen Käuferlandschaft (Infrastrukturfonds, Pensionskassen) ein zentraler Faktor für Transaktionssicherheit und Zeitplan, neben der klassischen Fusionskontrolle. Zweitens das **Förderrecht**: In geförderten Ausbaubereichen sind Zuwendungsbescheide mit Zweckbindungen und Kontrollwechselklauseln zu prüfen; unbedachte Transaktionsstrukturen können Rückforderungsrisiken auslösen und Fördermittel gefährden. Drittens die **Risikoallokation**:

In Distressed-Situationen sind Garantiekataloge naturgemäß begrenzt; W&I-Versicherungslösungen, sorgfältige Vendor-Due-Diligence und saubere Abgrenzung der Perimeter (Netz, Kundenverträge, IT, Wegerechte) entscheiden über Umsetzbarkeit und Preis.

Regulatorische Überlagerung

Sämtliche genannten Workstreams stehen unter dem Vorbehalt des Telekommunikationsrechts: das Migrationsregime von Kupfer zu Glasfaser, Open-Access- und Mitnutzungsfragen, laufende Verfahren der Bundesnetzagentur zum Überbau sowie die jüngste BGH-Rechtsprechung zum Vertragsbeginn wirken unmittelbar auf Planungsrechnungen, Vertragswerke und damit auf den Unternehmenswert. Restrukturierungs- und Transaktionskonzepte, die diese regulatorische Ebene nicht von Beginn an integrieren, sind in der Glasfaserbranche nicht belastbar.

Operative und rechtliche Sanierung integriert führen

Dass Glasfaserfälle gleichzeitig bei Banken und bei Juristen aufschlagen, ist kein Zufall, sondern die Signatur dieser Restrukturierungen: Sie sind stets Bilanzereignis und Rechtsereignis zugleich. Überschuldungsnahe Kapitalstrukturen, Nachrangabreden und drohende Wertberichtigungen bis hin zur Nullbewertung des Eigenkapitals stellen die Frage nach Rekapitalisierung und neuer Finanzierungsarchitektur – während Organpflichten, Gläubigermehrheiten, Förderbedingungen und Regulatorik den rechtlichen Korridor definieren, in dem jede Lösung Bestand haben muss.

Daraus folgt die zentrale gemeinsame Überzeugung der Autoren: Eine isoliert finanzielle, isoliert operative oder isoliert juristische Lösung greift deutlich zu kurz. Tragfähigkeit entsteht erst, wenn die operative Sanierung (Aktivierung, Auslastung, Kosten- und CapEx-Disziplin), die finanzielle Restrukturierung (Kapitalstruktur, neues Geld, Gläubigerkoordination) und die rechtliche Umsetzung (Organpflichten, StaRUG-Fähigkeit, Transaktions- und Regulierungssicherheit) von Beginn an unter einem integrierten Mandat zusammengeführt werden. In der Praxis bewährt sich hierfür das Zusammenspiel von operativer Führungsverantwortung – etwa im Rahmen eines CRO- & Team-Ansatzes – und spezialisierter rechtlicher Begleitung an einem Tisch mit Gesellschaftern, Banken und gegebenenfalls dem Restrukturierungsgericht.

Handlungsempfehlungen

Für Entscheider in Glasfaserunternehmen und ihre Kapitalgeber ergibt sich konkreter Handlungsbedarf. Den Ausgangspunkt bildet eine ehrliche Standortbestimmung: Trägt der Businessplan auf Basis realistischer Anschlussquoten – oder auf Basis von "Homes passed"? Sind Steuerungsgrößen und Anreize bereits auf Aktivierung,

ARPU⁴⁾ und Auslastung ausgerichtet statt auf reine Ausbaukilometer? Ist die Durchfinanzierung der kommenden zwölf bis 24 Monate dokumentiert gesichert bzw. überwiegend wahrscheinlich – und damit auch die Fortbestehensprognose? Ist das Unternehmen auf Konsolidierung vorbereitet, aktiv wie passiv? Wie kann die Rolle des Unternehmens bei einer Konsolidierung aussehen? Als Konsolidator oder als potentielles Target?

Die daraus abgeleiteten Maßnahmen bündeln sich in vier Stoßrichtungen. Erstens die Neuausrichtung des Geschäftsmodells von der Ausbau- auf die Vermarktungs- und Auslastungslogik, einschließlich Nachverdichtung im Bestand und konsequentem Stopp unrentabler Ausbauprojekte. Zweitens die operative Sanierung mit Fokus auf Anschlussaktivierung sowie Kosten- und Investitionsdisziplin im Tiefbau. Drittens die finanzielle Restrukturierung mit realistischer Kapitalstruktur, frühzeitiger Gläubigerkoordination und – wo erforderlich – Nutzung des präventiven Restrukturierungsrahmens oder entsprechender nicht-deutscher Sanierungsverfahren; Geschäftsleiter sollten Krisenfrüherkennung, Liquiditätsplanung und Finanzierungszusagen hinreichend dokumentieren und dies jeweils als Unterfall der Fortführungsprognose verstehen. Viertens die strategische Konsolidierung zu skalierbaren Plattformen – mit frühzeitiger Prüfung von Investitionskontroll-, Fusionskontroll- und Förderrechtsthemen, damit Transaktionen nicht an vermeidbaren Vollzugsrisiken scheitern. Fremdkapitalgeber wiederum sollten Kapitalzusagen an operative Nachweise statt an reine Liquiditätszufuhr knüpfen und sich für Mehrgläubigerlösungen frühzeitig organisieren.

Ausblick

Die Marktbereinigung in der deutschen Glasfaserbranche ist nicht ausgefallen – sie hat begonnen. Die offene Frage lautet nicht mehr, ob, sondern wie geordnet sie verläuft. Wir rechnen zeitnah in einem ersten Schritt mit einer weiteren Zunahme gläubigergetriebener Restrukturierungen und einer wachsenden Bedeutung des StaRUG bzw. nicht-deutscher Sanierungsverfahren als Umsetzungs- und Verhandlungsinstrument sowie für die kommenden Jahre in einem zweiten Schritt mit einer Konsolidierung zu wenigen, gut kapitalisierten Plattformen. Durchsetzen werden sich jene Betreiber, die passive Infrastruktur in aktive, cashflow-starke Anschlüsse überführen, ihr Steuerungsmodell konsequent darauf ausrichten – und die rechtliche Umsetzbarkeit ihrer Sanierung von Beginn an mitdenken. Für alle anderen wird die Bereinigung nicht abrupt, aber unausweichlich erfolgen.

In dieser Phase entscheidet die Fähigkeit, operative Sanierung, finanzielle Restrukturierung und rechtliche Umsetzung integriert und mit Umsetzungstärke zu führen. Genau an dieser Schnittstelle setzt die integrierte Zusammenarbeit von führenden kommerziellen Restrukturierungsberatungen und führenden rechtlichen Restrukturierungsberatern an.

Über Haselhorst Associates

Haselhorst Associates zählt zu den führenden Restrukturierungsberatungen Deutschlands und ist Teil der wachsenden H&Z Group. Ein Team aus rund 40 international erfahrenen Beratern und Partnern begleitet Unternehmen in Sondersituationen durchgängig – von der Analyse über das Sanierungskonzept bis zur operativen Umsetzung. Bei Restrukturierungen der Glasfaserbranche übernimmt Haselhorst Associates drei klar umrissene Rollen. Erstens: Transparenz und Entscheidungsgrundlagen schaffen. In kurzer Zeit entstehen eine belastbare Liquiditätsplanung, eine kritische Validierung des Businessplans, Anschlussquoten und Ausbauportfolio sowie tragfähige Sanierungskonzepte als Grundlage für die Kreditentscheidungen der Banken und die Beiträge der Gesellschafter. Zweitens: die operative Sanierung verantworten. Dazu zählen Vermarktungs- und Aktivierungsprogramme zur Schließung der Take-up-Lücke, Kosten-, Working-Capital- und CAPEX-Maßnahmen mit messbarem Ergebnis- und Liquiditätseffekt sowie ein straffes Umsetzungs-PMO mit klaren Verantwortlichkeiten, Meilensteinen und einem Wirkungsnachweis gegenüber Stakeholdern. Drittens: Führungsverantwortung übernehmen. Mit dem Ansatz CRO & Team stellt Haselhorst Associates – wo erforderlich – den Chief Restructuring Officer: in beratender Funktion oder als organschaftlich bestellter Geschäftsführer mit voller Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung, einschließlich der laufenden Kommunikation mit Gesellschaftern, Bankenkonsortien und weiteren Beteiligten. So wird die Sanierung nicht nur konzipiert, sondern im Unternehmen durchgesetzt.

Über Willkie Farr & Gallagher

Willkie Farr & Gallagher ist eine internationale Anwaltssozietät mit rund 1.300 Anwältinnen und Anwälten an 16 Standorten weltweit, in Deutschland mit Büros in Frankfurt, München und Hamburg. Die deutsche Restrukturierungs-Praxis berät Investoren, Gesellschafter, Banken und Bankenkonsortien, Steering Committees, Insolvenzverwalter sowie Unternehmen in Sondersituationen – bei komplexen finanziellen und operativen Restrukturierungen, Distressed M&A und Enforcement-Situationen, gerichtlich wie außergerichtlich, national wie grenzüberschreitend.

Hinweis: Dieses Whitepaper dient ausschließlich der allgemeinen Information. Es stellt keine Rechts- oder sonstige Beratung im Einzelfall dar und kann eine solche nicht ersetzen.

Quellen (Auswahl): BREKO³⁾-Marktanalyse 2025; Börsen-Zeitung; Handelsblatt; heise online; gemeinsame Glasfaser-Studie von Deutscher Telekom und EY (Januar 2025); Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv). Stand der Marktdaten: 2025/Anfang 2026.

Fußnoten

- 1) FTTH = Fiber to the Home (auf Deutsch: Glasfaser bis ins Haus oder bis in die Wohnung)
- 2) VATM = Verband der Anbieter im Digital- und Telekommunikationsmarkt
- 3) BREKO = Bundesverband Breitbandkommunikation e. V.
- 4) ARPU = Average Revenue per User (auf Deutsch: durchschnittlicher Erlös oder Umsatz pro Nutzer/Kunde)

AUTOREN & KONTAKT



Dr. Maximilian Eberl – Partner
m.eberl@haselhorst-associates.com

Dr. Maximilian Eberl ist Partner bei Haselhorst Associates. Schwerpunkte seiner Arbeit bilden komplexe Restrukturierungs- und Transformationsmandate, in denen er als Chief Restructuring Officer agiert – beratend ebenso wie, wo erforderlich, als organschaftlich bestellter Geschäftsführer mit voller Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Führung standortübergreifender Turnarounds und Transformationen in Europa, Nordamerika und Asien – von der kurzfristigen Stabilisierung über den Aufbau von Executive PMOs bis zur Steuerung kritischer Stakeholder auf Ebene von Boards, Gesellschaftern und Bankenkonsortien. Vor seinem Einstieg bei Haselhorst Associates verantwortete er ein gruppenweites Ergebnisverbesserungsprogramm in einem Logistiknetzwerk mit 19 Standorten und war zuvor Offizier der Luftwaffe, zuletzt als Projektleiter in der strategischen Planung einer dem Bundesministerium der Verteidigung unmittelbar nachgeordneten Dienststelle. Er promovierte an der Universität der Bundeswehr München zum Dr. rer. pol.



Dr. Ulrich Klockenbrink – Partner
uklockenbrink@willkie.com

Dr. Ulrich Klockenbrink ist Partner der Restructuring-Praxis von Willkie Farr & Gallagher und Co-Chair der deutschen Restructuring-Gruppe (Büro Hamburg). Mit rund 15 Jahren Erfahrung berät er Investoren, Gesellschafter, Kreditgeber und Bankenkonsortien, Steering Committees, Insolvenzverwalter und Unternehmen in komplexen Restrukturierungs-, Distressed-M&A- und Enforcement-Situationen – gerichtlich wie außergerichtlich. Vor seinem Wechsel zu Willkie im Jahr 2024 war er Partner bei Latham & Watkins. Er ist Mitglied der TMA Germany e.V. sowie der Deutsch-Amerikanischen Juristen-Vereinigung (DAJV) und wird in einschlägigen Rankings (u. a. JUVE, The Legal 500, Handelsblatt Best Lawyers) für Restrukturierung und Insolvenz empfohlen.



Carl Schoenaich-Carolath – Associate Partner
c.schoenaich.carolath@haselhorst-associates.com

Carl Schoenaich-Carolath ist Associate Partner bei Haselhorst Associates und beschäftigt sich seit rund zehn Jahren mit Unternehmen in Restrukturierungssituationen. Im Zentrum seiner Tätigkeit stehen die operative Restrukturierung und Sanierung ganzheitlicher Turnarounds, die er sowohl beratend als auch umsetzend verantwortet – im Rahmen von CRO & Team-Mandaten ebenso wie als COO. Besondere Erfahrung bringt er beim Aufbau und bei der Implementierung weltweiter Restrukturierungsprogramme mit; entsprechende Turnarounds hat er mit Einsätzen in Europa, den USA und China bis hin zur Steuerung sämtlicher Stakeholder geführt. Zu seinen jüngeren Mandaten zählt die Leitung eines umfassenden Restrukturierungsprojekts bei einem deutschen Energieunternehmen. Vor seinem Einstieg bei Haselhorst Associates übernahm er Konzept- und Führungsrollen bei der Restrukturierung von Industrieunternehmen sowie Aufgaben als Berater im Operations-Umfeld und als Betriebsleiter im Mittelstand. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der RWTH Aachen.



Dr. Hendrik Hauke – Partner
hhauke@willkie.com

Dr. Hendrik Hauke ist Partner der Restructuring-Praxis von Willkie Farr & Gallagher (Büro Hamburg). Mit knapp 15 Jahren Erfahrung berät er Investoren, Gesellschafter, Kreditgeber und Bankenkonsortien, Steering Committees, Insolvenzverwalter und Unternehmen in komplexen und internationalen Restrukturierungs-, Distressed-M&A- und Enforcement-Situationen – gerichtlich wie außergerichtlich. Er leitet die Alumni-Gruppe für Insolvenz und Restrukturierung an der Bucerius Law School und ist Autor des Kapitels zu W&I-Versicherungen im Restrukturierungs- und Insolvenzkontext im entsprechenden Beck'schen Handbuch für W&I-Versicherungen. Er wird in einschlägigen Rankings (u. a. JUVE, The Legal 500, Handelsblatt Best Lawyers) regelmäßig für Restrukturierung und Insolvenz empfohlen.



Haselhorst Associates GmbH
A H&Z Group Company
Schiffbauwerweg 1
82319 Starnberg
+49 8151 65040-0
www.haselhorst-associates.com



Willkie Farr & Gallagher
Poststraße 6
20354 Hamburg
+49 40 30334 5200
www.willkie.com