

Mai 2026

# CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu  
Restrukturierung  
und Insolvenz



Branchenschwerpunkt  
Speditionen und Brauereien

TEIL 15 VON  
„Erfolgsfaktor  
Sanierung“

**LIEFERN,  
UND NICHT  
AUSGELIEFERT SEIN**

# BAYERN IST DIE REGEL, LEVERKUSEN WAR DIE AUSNAHME

Der FC Bayern München ist die Regel, Bayer Leverkusen war die Ausnahme - zumindest, was die Fußballmeisterschaften betrifft, und daran ändert auch der Keramik-Kakadu nichts! 13 der letzten 14 Meisterschaften hat der FC Bayern geholt. Und angesichts der Leistungen der Mannschaft in der Liga, dem Pokal und der Champions League wird sich daran perspektivisch auch nicht viel ändern. Die Langeweile im Kampf um die Meisterschaft droht zur Regel zu werden - und damit durchaus auch zu einem Problem für die Bundesliga. Denn die fehlende Spannung kann zu schwindendem Interesse der Fußballfans führen, gerade bei denen aus dem Ausland. Definitiv spannend – und auf jeden Fall von großem Interesse – ist und bleibt hingegen die finanzielle Stabilität vieler Sportvereine. Die Umsatzsteuer-Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFH) sorgt nach wie vor unter Sportvereinen für große Verunsicherung: Das Urteil besagt, dass die Vereine unter bestimmten Bedingungen Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge erheben müssen. Vereine, die bislang keine Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge abgeführt haben, sollten daher bei ihren finanziellen Planungen den kompletten Betrag für die Umsatzsteuer für ihre Mitgliedsbeiträge berücksichtigen – und das mit dem Blick auf die Entscheidungen des BFH aus der Vergangen-

heit durchaus auch rückwirkend für vergangene Jahre. Fakt ist: Insolvenzen von Sportvereinen sind keine Seltenheit. Zum Glück sind sie aber im Vergleich zu den Insolvenzen klassischer Unternehmen eher die Ausnahme. Wenn die Sportvereine in Deutschland aber bedingt durch die aktuelle Entscheidung des BFH flächendeckend Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge zahlen müssen, droht die Ausnahme zur Regel zu werden. Im Interview „Finanzielle Schieflage und Insolvenzen von Sportvereinen: Die Ausnahme droht zur Regel zu werden“ in der April-Ausgabe von Krise & Chance ordnen Rüdiger Bauch und Dr. Thomas Dithmar von Schultze & Braun die BFH-Entscheidung, den Handlungsbedarf für Vereinsvorstände und die Besonderheiten bei der Sanierung von Sportvereinen ein.

## UNSER SEMINARTIPP:

Falls Sie mehr zum Thema Behandlung der Umsatzsteuer in der Insolvenz wissen möchten, sollten Sie das **Seminar am 13.10.2026** dazu nicht verpassen:

**26103050 Umsatzsteuer in der Insolvenz**



„Mit einer Sprit-Reserve komme ich bis zur nächsten Tankstelle, ohne bleibe ich auf der Strecke.“ Dieses Bild, das Dr. Dietmar Haffa von Schultze & Braun im Titel-Beitrag in dieser Ausgabe zur Transport- und Logistikbranche wählt, trifft die Lage zahlreicher Unternehmen ziemlich genau, die sich in einer Krisensituation befinden oder absehbar auf eine solche zusteuern. Und die Devise „Handeln, wenn das Unternehmen noch Reserven im Tank hat“ trifft nicht nur auf die Transport- und Logistikbranche, sondern auf Unternehmen aus nahezu alle Branche zu.

Dass Transport- und Logistikbranche das Titel-Thema dieser Ausgabe stellt, ist kein Zufall. Steigende Energiepreise, ein Fahrermangel in sechsstelliger Höhe, geopolitische Verwerfungen und ein anhaltender Lohndruck haben dafür gesorgt, dass die Risiken für Speditionen und Logistiker weiter zunehmen. Rüdiger Bauch und Dr. Dietmar Haffa, beide Fachanwälte für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei Schultze & Braun, erläutern in ihrem Beitrag, welche Handlungsoptionen Unternehmen haben, von der außergerichtlichen Anpassung des Geschäftsmodells über die Eigenverwaltung bis zum Regelinsolvenzverfahren. Ihre Kernbotschaft: Die Insolvenz ist längst nicht mehr die letzte Ausfahrt, sondern ein realistisches Instrument, um in einer Krise in der Spur zu bleiben. Vorausgesetzt, man hat seine Tankanzeige im Blick.

Dass es auch anderen Branchen nicht sonderlich gut geht, zeigt unser zweites Thema. Dr. Jürgen Erbe und Rüdiger Bauch sprechen im Interview über die deutsche Brauwirtschaft – und über das, was Erbe treffend „Sandwich-Brauereien“ nennt: mittelständische

Betriebe, zu klein für die Skaleneffekte der überregionalen Marken, zu groß für die Nische der lokalen Hausbrauereien. Sinkender Bierabsatz seit 2014, Kostenexplosion, demographischer Wandel, Investitionsstau. Das finanzielle Glas ist bei vielen Brauereien eher halb leer als halb voll. Die Parallele zur Logistik liegt auf der Hand: Wer erst handelt, wenn die Reserven verbraucht sind, hat weniger Optionen.

Dass es auch anders geht, zeigt der 15. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“. Bei der Klinkhammer Förderanlagen Stahl- und Montagebau GmbH aus Halle an der Saale gelang innerhalb von nur drei Monaten eine übertragende Sanierung: Insolvenzantrag im Januar, Übernahme durch die MLas Moehring Laser Service GmbH zum 1. April 2026 – dadurch konnten alle Arbeitsplätze und der Standort gesichert werden. Ausschlaggebend waren die Schnittmenge der beiden Unternehmen im Bereich Laserschneidetechnik und das konsequente Zusammenspiel zwischen Insolvenzverwalter, Geschäftsführung und Beratung. Ein Beispiel dafür, dass ein Insolvenzantrag keine Endstation ist, sondern den Weg für die Weiterfahrt in die Zukunft frei machen kann.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Ihr  
Tobias Hirte





TICKER

# QUO VADIS, INSOLVENZGELD

Steigende Insolvenzzahlen, anhaltende Konsumzurückhaltung und strukturelle Veränderungen in ganzen Branchen machen deutlich: Wirtschaftliche Stabilität ist keine Selbstverständlichkeit. Umso wichtiger ist es, die Instrumente zu kennen, die in Krisensituationen Handlungsspielräume eröffnen. Ein

solches Instrument ist das Insolvenzgeld, über das Alexander von Saenger von Schultze & Braun am Samstag, den 6. Juni 2026 auf dem 20. Kieler Insolvenz-Symposium mit dem Titel „Quo vadis Insolvenzgeld – wird die Axt an die Insolvenzgeldregeln gelegt?“ spricht. Das Symposium findet vom 4. bis 6. Juni



## SONDERINSOLVENZ- RECHT FÜR KRYPTO-ASSETS

Krypto-Assets sind auf dem Weg, ein integraler Bestandteil der Finanzwirtschaft zu werden, und weisen immer mehr Schnittstellen zur Realwirtschaft auf. Diese Entwicklung macht einen aufsichtsrechtlich-regulatorischen Rahmen notwendig, der den finanzwirtschaftlichen Risiken und den technischen Funktionsweisen der zugrunde liegenden Blockchain-Anwendungen Rechnung trägt. In den letzten Jahren wurde auf europäischer und nationaler Ebene ein regulatorisches Rahmenwerk für die Kryptomärkte geschaffen, das in den letzten Stufen zum Jahresende 2024 anwendbar geworden ist. Dieses Sonderinsolvenzrecht für Krypto-Assets ordnet Martin Kropp von Schultze & Braun in seinem Beitrag im

dritten Band des Handbuchs „Deutsche Kreditmarkt-Standards“ des DKS ein, das von Prof. Dr. Christoph Schalast und Dr. Jörg Keibel herausgegeben wird. Das im Verlag Recht und Wirtschaft erscheinende Werk bündelt auf 462 Seiten zentrale Fragen und Entwicklungen des modernen Kredit- und Finanzmarkts. Im Titel-Interview der Juni-Ausgabe 2025 von Krise & Chance sprechen Martin Kropp und René Schmidt von Schultze & Braun darüber, warum gerade auch Insolvenzverwalter und Sanierungsberater sich mit den Besonderheiten in Krypto-Insolvenzverfahren vertraut machen sollten, und sie ordnen den regulatorischen Rahmen samt dem partiellen Sonderinsolvenzrecht für die Kryptomärkte ein.



2026 statt. Veranstalter ist das Centrum für deutsches und europäisches Insolvenzrecht (CDEI), die Schirmherrschaft hat erneut das Ministerium für Justiz und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein übernommen. Die Fachtagung bringt Studierende und Doktoranden der Rechtswissenschaftlichen Fakultät

der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel mit Praktikern aus Justiz und Insolvenzpraxis zusammen. Im Titel-Interview der Februar-Ausgabe 2026 von Krise & Chance sprechen Alexander von Saenger und Joachim Ponseck von Baker McKenzie über das Für und Wider des Insolvenzgelds.



# RISIKOMANAGEMENT IN KRISE UND RESTRUKTURIERUNG

Der Irankrieg zeigt einmal mehr, dass die Welt unberechenbarer geworden ist und sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen plötzlich und unvorhersehbar ändern. Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen sich immer öfter auf Ereignisse einstellen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen. Oder anders formuliert: Das Risikomanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das Online-Seminar „Risikomanagement in Krise und Restrukturierung“ am 9. und 10. Juni 2026 zeigt praxisnah, wie Risikomanagement grundsätzlich, aber auch in Krisensituationen, als Führungs- und Entscheidungsinstrument wirkt. Die Teilnehmenden lernen, Risiken in Krisen strukturiert zu

identifizieren, zu bewerten und zu aggregieren, um belastbare Fortführungs- und Sanierungsentscheidungen abzuleiten. Behandelt werden zudem die Anforderungen aus § 1 StaRUG zur Krisenfrüherkennung sowie die Business Judgement Rule und der damit verbundene Haftungsbezug für Organmitglieder. Das Seminar richtet sich an Organmitglieder, Geschäftsleitungen, CFOs und CROs sowie an Fach- und Führungskräfte aus Finanzen, Recht und Risikomanagement.





TITEL

LIEFERN, UND N  
WIRTSCHAFTLIC  
AUSGELIEFERT S



**NICHT DEM  
HEN RISIKO  
EIN**



**Mit der Preisexplosion bei den Spritpreisen hat sich für Logistiker und Speditionen das nächste wirtschaftliche Risiko zu den ohnehin zahlreichen hinzugesellt, mit denen sich die Branche konfrontiert sieht. Die gute Nachricht ist: Logistik- und Transportunternehmen sind den wirtschaftlichen Risiken aber nicht schutzlos ausgeliefert und können auch nach einer finanziellen Schieflage wieder in die Spur kommen.**

Spätestens mit Beginn des Irankriegs haben die finanziellen Risiken für Transport- und Logistikunternehmen noch einmal stark zugenommen. Zusätzlich zu den enorm gestiegenen Energiepreisen wird die Branche aber auch durch einen grassierenden Fahrer-mangel belastet. Den Unternehmen fehlen nach Angaben des Bundesverbands Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) rund 120.000 Fahrer. Zudem haben die steigenden Lohnkosten die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen – gerade der kleineren und mittleren – sicherlich nicht vereinfacht.

**So früh wie möglich Gegenmaßnahmen einleiten**  
Wichtig ist, dass Transport- und Logistikunternehmen die Augen vor den Risiken nicht verschließen, sondern so früh wie möglich mit Gegenmaßnahmen beginnen – am besten dann, wenn das Unternehmen noch finanzielle Reserven im Tank hat. Steht ein Transport- und Logistikunternehmen bereits kurz vor der Zahlungsunfähigkeit, gelten verschärfte Regeln und es muss schnell gehandelt werden. Die Devise lautet in jeden Fall: Im Krisenfall keine Zeit verlieren!

**Selbst eine Insolvenz muss nicht das Ende bedeuten**  
Ist ein Transport- und Logistikunternehmen bereits zahlungsunfähig, ist die Geschäftsleitung verpflichtet, einen Insolvenzantrag zu stellen. Denn die Insolvenzantragspflicht gilt bereits seit dem Jahreswechsel 2023/2024 wieder voll. „Wichtig ist: Selbst eine Insolvenz muss nicht das Ende eines Unternehmens bedeuten, ganz im Gegenteil: Ein professionell vorbereitetes und erfolgreich absolviertes Insolvenzverfahren kann die Basis für einen nachhaltigen Neuanfang sein“, sagt Rüdiger Bauch. Der Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht ist unter anderem am Leipziger Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig. Sowohl das Regelinsolvenzverfahren als auch die Eigenverwaltung und

das Schutzschirmverfahren – zwei Verfahren, bei denen sich Unternehmen in eigener Regie sanieren können – stehen für nachhaltige Unternehmenssanierungen. Das zeigt die Untersuchung, für die Schultze & Braun einen Zeitraum von fast zehn Jahren – von der Insolvenzrechtsreform ESUG im Frühjahr 2012 bis zum Herbst 2021 – unter die Lupe genommen hat.

**Eine realistische Option, um eine Krise zu meistern**

„In der Praxis werden Insolvenzanträge allerdings leider oft zu spät gestellt, weil mit allen Mitteln versucht wird, die Insolvenz zu vermeiden. Dadurch sinken die Chancen für eine Fortführung des Unternehmens. Denn in einer wirtschaftlichen Krise ist es wie auf der Straße: Mit einer Sprit-Reserve komme ich bis zur nächsten Tankstelle, ohne bleibe ich auf der Strecke“, sagt Dr. Dietmar Haffa, ebenfalls Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei Schultze & Braun und am Stuttgarter Standort der Kanzlei tätig. Wie Bauch hat auch Haffa bereits mehrere Unternehmen aus der Transport- und Logistikbranche bei ihren Sanierungen begleitet. Die beiden Sanierungsexperten sind sich einig: „Die Insolvenz sollte nicht mehr als die letztmögliche Ausfahrt gesehen werden, die man dann unter Umständen gar nicht mehr erreichen kann, sondern als realistische Option, um eine Krise zu meistern.“

**Der Gesellschafter kann am Steuer bleiben.**

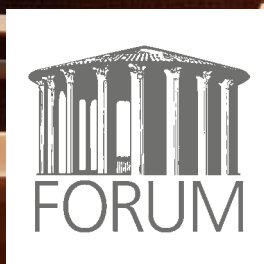
Zudem gibt es auch Sanierungsinstrumente, mit denen der bisherige Gesellschafter auch nach einer Sanierung Gesellschafter bleiben kann. „Eine Sanierung kann aber – wenn das Unternehmen nicht überschuldet und/oder zahlungsunfähig ist – natürlich auch außergerichtlich stattfinden“ erläutert Haffa. „So kann zum Beispiel die Liquidität durch eine Anpassung des Geschäftsbetriebes wiederhergestellt werden.“

## **Den Geschäftsbetrieb nachhaltig stabilisieren und aufrechterhalten**

Es geht bei Sanierungsmaßnahmen immer darum, den Geschäftsbetrieb nachhaltig zu stabilisieren und aufrechtzuerhalten. Gerade in der Speditionswelt besteht eine große Herausforderung darin, dass man kein stehendes Gewerbe hat, sondern dass Fahrzeuge unterwegs sind. „Dafür ist es zum Beispiel essenziell, in einer wirtschaftlichen Krise mit den Tankkartenbetreibern schnell eine Lösung zu finden. Denn der Albtraum ist, dass 20 oder 200 Fahrzeuge im Ausland oder irgendwo in Deutschland stehen und die Fahrer den Diesel für die Weiterfahrt nicht bezahlen können“, sagt Bauch. „Häufig ist aber in einer wirtschaftlichen Krise die Vertrauensbasis zwischen Logistikunternehmen und Dienstleistern erschüttert. Da kann dann – und hier sind wir wieder beim Fortführungs- und Sanierungsgedanken der Insolvenz – der Insolvenzverwalter, aber auch der Sanierungsberater in einer Eigenverwaltung oder einem Schutzschirmverfahren als neuer Vertreter auf Unternehmensseite mit einem klaren Sanierungskonzept neues Vertrauen schaffen.“ Zudem hat ein Insolvenzverwalter die Möglichkeit, Verträge einseitig zu kündigen, die für das Unternehmen unrentabel geworden sind – das umfasst defizitäre Aufträge, aber auch Fahrzeug- oder Mietverträge.

## **Das Sanierungsziel erreichen**

Noch vor Jahren musste ein Fuhr- und Logistikunternehmen Angst davor haben, dass sich Kunden in der Krise von ihm abwenden. Diese Angst ist heutzutage unbegründet, denn das Unternehmen in der Krise kann wegen fehlender freier Kapazitäten nicht einfach, und vor allem nicht kurzfristig ersetzt werden. Es zeigt sich: Transport- und Logistikunternehmen, die in eine Krise geraten sind oder die aufgrund der anstehenden Herausforderungen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten könnten, haben mehrere Möglichkeiten und Instrumente, diese Sondersituation zu meistern. Dieses Sanierungsziel wird am besten erreicht, wenn alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben.



**THEMA**



# BRAUEREIEN IN DER KRISE: DAS HALB VOLLE BIERGLAS

Dr. Jürgen Erbe und Rüdiger Bauch von Schultze & Braun erläutern, warum gerade kleine und mittelgroße Brauereien wirtschaftlich unter Druck stehen und welche Möglichkeiten es gibt, damit für sie das finanzielle Glas trotz aller Herausforderungen halb voll und nicht halb leer ist.

**Herr Erbe, Herr Bauch, Sie haben bereits mehrere Unternehmen aus der Brauwirtschaft in Krisensituationen begleitet. Wie schätzen Sie die Lage der Brauwirtschaft ein?**

**Erbe:** Die Liste der Herausforderungen für die Brauwirtschaft ist in der Tat lang: In Deutschland wird immer weniger Bier verkauft und getrunken. Gleichzeitig leidet die Brauwirtschaft unter hohen Produktionskosten und den Nachwehen der Corona-Pandemie. Gleichzeitig kann man aber auf jeden Fall sagen, dass die Brauwirtschaft mit ihren überwiegend handwerklichen und mittelständischen Unternehmen immer wieder in unterschiedlichen Krisen Resilienz bewiesen hat. Allerdings geht der Absatz der Brauereien in Deutschland seit 2014 kontinuierlich zurück. Aber nicht nur in Deutschland, auch im Ausland ist deutsches Bier nicht mehr so gefragt wie noch vor einigen Jahren.

**Bauch:** Wesentliche Gründe für den Rückgang beim Bierabsatz sind neben den steigenden Preisen – die Brauereien versuchen nachvollziehbarerweise ihre höheren Kosten bei der Herstellung an die Kunden weiterzugeben – auch der Trend zu einem gesünderen Lebensstil mit weniger Alkohol sowie der demographische Wandel. Viele Stammkunden – gerade für althergebrachte Sorten wie Pils oder Export – sind inzwischen in einem Alter, in dem sie kein Bier mehr trinken sollten oder wollen. Überkapazitäten führen daher bei einer gleichzeitigen Kostenexplosion und

einem mitunter vorhandenen Investitionsstau in der Herstellung eben auch dazu, dass sich die wirtschaftlichen Schieflagen in der Branche häufen. Einen ähnlichen Trend sehen wir in der Weinwirtschaft.

**Bei sinkendem Bierabsatz und hohen Herstellungskosten nehmen der Marktdruck und die Wettbewerbsintensität nochmals zu. Inwiefern sind kleine und mittelgroße Brauereien davon besonders betroffen?**

**Erbe:** Aufgrund ihrer Marktposition bezeichne ich diese Brauereien als Sandwich-Brauereien: Sie sind nicht groß genug, um mit den großen, überregional oder bundesweit aktiven Brauereien mithalten zu können, deren Marken in nahezu jedem Super- oder Getränkemarkt zu finden sind. Gleichzeitig stehen die kleinen und mittleren Brauereien im Wettbewerb mit den Hausbrauereien, die ihr Bier vor Ort auschenken und gerade lokal einen festen Kundestamm haben. Sie können im Wettbewerb mit den großen Brauereien die Werbepreise pro Kasten Bier schlicht nicht mitgehen und verlieren daher Marktanteile. Außerdem sind die kleinen und mittleren Brauereien gegenüber dem Handel nicht in der Position, Preiserhöhungen verhandeln zu können und haben beim Einkauf von Energie und Rohstoffen nicht die Größe, um am Markt günstigere Einkaufspreise für sich durchsetzen zu können.



**Bauch:** Der kostenintensive Transformationsprozess für die Energienutzung wird die große Herausforderung für alle Brauereien bleiben. Ohne Investitionen in naher Zukunft geht es nicht – sei es in der Produktion, aber auch mit dem Blick auf neue Sorten, um neue Zielgruppen zu erschließen. Gleichzeitig ist aber bei vielen Brauern angesichts der inzwischen bereits Jahre andauernden Krise das finanzielle Glas eher halb leer als halb voll. Kräfte bündeln und Innovationen vorantreiben – das ist aber auf Dauer der einzige Zukunftsweg in diesem wettbewerbsintensiven Biermarkt.

**Viele kleine und mittelgroße Brauereien stehen für regionale Identität und Tradition. Reichen diese Faktoren auf dem Markt heute allein nicht mehr aus?**

**Erbe:** Ab einer bestimmten Größe treten Brauereien aus dem Schutz ihrer regionalen oder durch die Tradition entstandenen Nische heraus und müssen sich dann im Vertrieb und bei den Preisen mit den großen Marktteilnehmern messen. Zudem haben sich zusätzlich zum Rückgang beim Bierkonsum pro Kopf auch die Trinkgewohnheiten geändert. So wird in gewissen Bereichen heute – sinnvollerweise – kein Bier mehr konsumiert. Früher war es zum Beispiel durchaus bei vielen Brauereien so, dass ein Teil des gebrauten

## Die Interviewpartner:

**Rüdiger Bauch** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun. Er wird in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen und Thüringen an verschiedenen Gerichten bestellt und hat bereits zahlreiche Unternehmen bei ihren Sanierungen begleitet – zuletzt auch eine Mikrobrauerei bei Dresden.

**Dr. Jürgen Erbe, MBA** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei Schultze & Braun. Er wird bundesweit an verschiedenen Gerichten bestellt und hat bereits zahlreiche Unternehmen in ihren Insolvenz-, Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren begleitet – als Insolvenzverwalter, Sachwalter und als CRO. Bei der Privatbrauerei Bischoff gab es im Sommer 2022 aufgrund der Vorgeschichte im Verfahren ohne Investoren keine Alternative dazu, den Geschäftsbetrieb der Brauerei einzustellen.

Bieres in Flaschen und Kästen auf Baustellen verkauft wurde. Und wir sprechen hier nicht über alkoholfreies Bier – heute unvorstellbar. Was vor einige Jahrzehnten ebenfalls unvorstellbar war ist ein Rückgang bei der Markentreue. Gerade junge Menschen sind bei der Frage „Welches Bier soll es sein?“ flexibler geworden und Klassiker wie das Pils haben durchaus ein Imageproblem. Hinzu kommt, dass in Zeiten hoher Inflation auch Biertrinker stärker als bislang auf den Preis achten. So hart das ist: Allein mit Tradition und regionaler Identität können kleine und mittelgroße Brauereien heute im Markt nicht mehr bestehen.

***In absehbarer Zeit werden die Energiekosten voraussichtlich nicht sinken, die Wettbewerbsintensität in der Branche nicht nachlassen. Was sollten Brauereien tun, wenn die Rendite sinkt?***

**Bauch:** Brauereien, die sich in einer Krise befinden oder absehbar auf eine zusteuern, sollten Krisenanzeichen möglichst früh wahrnehmen und eine Restrukturierung oder Sanierung besser frühzeitig angehen, wenn sie noch Reserven haben. Denn eine notwendige Anpassung an veränderte Marktbedingungen ist immer mit Kosten verbunden – und dabei muss es sich nicht immer um eine Anpassung

der Produktionskapazitäten oder der Belegschaft handeln. Auch die Einführung einer neuen Marke oder Biersorte ist sehr aufwändig und teuer. Derzeit setzen immer mehr Brauereien auf Trendbiere wie Helles oder eben das Alkoholfreie. Der Platz im Einkaufswagen der Biertrinker ist hart umkämpft, wie auch der Markteintritt in die Regale des Einzelhandels.

***Kein Unternehmen stellt gerne einen Insolvenzantrag.***

**Erbe:** Ein Insolvenzantrag bedeutet nicht automatisch das Ende eines Unternehmens. Vielmehr bietet das deutsche Sanierungsrecht verschiedene Instrumente und Verfahren, mit denen eine Brauerei eine finanzielle Krise meistern kann. Aber seit dem Jahreswechsel 2023/2024 gilt die Insolvenzantragspflicht wieder in vollem Umfang. Vereinfacht dargestellt gilt: Kann ein Unternehmen seine fälligen Verbindlichkeiten nicht mehr begleichen, liegt die Zahlungsunfähigkeit vor – bislang der mit Abstand häufigste Grund für Insolvenzanträge. Das sollten Verantwortliche in den Brauereien im Blick haben, auch um sich vor den Haftungsrisiken zu schützen.





**SERIE**

# ERFOLGSFAKTOR SANIERUNG EINE NEUE ZUKUNFT FÜR

Klinkhammer Förderanlagen Stahl- und Montagebau aus Halle an der Saale ist schon lange als Go-To-Dienstleister im Bereich der Blechbearbeitung etabliert. Doch was Klinkhammer darüber hinaus hervorhebt, ist das außergewöhnliche Fachwissen im Bereich der Laserschneidetechnik. Damit stand mit der Insolvenz nicht nur die Zukunft von Klinkhammer auf dem Spiel, sondern die geballte Kompetenz des Unternehmens, von der zahlreiche Partner in der Region und darüber hinaus profitieren. Eine Fortführungsoption musste her – und zwar schnell. Trotz des Zeitdrucks gelang es Insolvenzverwalter Rüdiger Bauch, eine Übernahme- und Fortführungslösung für den Laserschneidespezialisten durch die MLaS Moehring Laser Service GmbH zu realisieren – auch dank der konsequenten Ambition von MLaS-Geschäftsführer René Möhring, wirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen und zu handeln, anstatt zu zögern. Der 15. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

# ERUNG: ÜR KLINKHAMMER

Im vorangehenden Teil unserer Serie Erfolgsfaktor Sanierung steht die mbw-Gruppe im Mittelpunkt. Dank einer konsequent lösungsorientierten Investorenstrategie des Insolvenzverwalters, Dr. Dirk Pehl von Schultze & Braun, sowie dem Einsatz der mbw-Geschäftsführerin und dem Vertrauen der Übernehmer wie der MWG-Gruppe konnten ein Ende der mittelständischen Unternehmensgruppe abgewendet und vier der sechs Standorte erhalten werden.

„Die Zeit ist eine Illusion. Die Mittagszeit erst recht“, heißt es in Douglas Adams' Science-Fiction-Farce „Per Anhalter durch die Galaxis“. Dennoch: In zahlreichen Situationen kommt es auf das richtige Timing an – und das kann dann den Unterschied zwischen Ergebnissen mit sehr großen Konsequenzen machen. So geschehen im Verfahren rund um die Klinkhammer Förderanlagen Stahl- und Montagebau GmbH aus Halle an der Saale. Der Spezialist für Blechbearbeitung war im vergangenen Jahr in

eine wirtschaftliche Schieflage geraten und eine Rettung musste her. Die Alternative wäre gewesen, nicht nur das Unternehmen zu verlieren, sondern auch das geballte Knowhow der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem wichtigen Fachbereich der Industrie in der Region: der Laserschneidetechnik. Die angestrebte Lösung: einen Übernehmer finden, der zum Unternehmen und seiner Vision passt – und zwar schnell.



## **Kontakt und klare Vorstellungen**

Eine echte Herausforderung für alle Beteiligten: für den vorläufigen Insolvenzverwalter Rüdiger Bauch, für Klinkhammer-Geschäftsführer Detlef Klinkhammer – und für René Möhring, Geschäftsführer der MLaS Moehring Laser Service GmbH. Er war erstmals Mitte 2025 auf Klinkhammer aufmerksam geworden – auf „nexxt-change“, Deutschlands größter Unternehmensnachfolgebörse des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. „Ich habe eine klassische Ausbildung als Zerspanungsmechaniker gemacht und dann noch Wirtschaftsingenieurwesen studiert. Aber ich hatte mich immer dafür interessiert, ein Unternehmen zu übernehmen. Deshalb war ich seit mehreren Jahren immer wieder auf der nexxt-change-Plattform unterwegs.“

Nach zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern kam er im Oktober 2025 dann mit Klinkhammer in Kontakt – und es passte. „Ich hatte immer klare Vorstellungen: maximal 20 Mitarbeiter und vorwiegend Industriekunden. Und ich wollte in einem Markt aktiv werden, der noch nicht überflutet ist.“ Klinkhammer konnte das alles bieten und der Erstkontakt lief positiv. Doch dann kam der Insolvenzantrag und die Geschwindigkeit nahm rasant zu.

## **Handeln oder nicht?**

„Wir hatten mit der Suche nach einem Übernehmer von Klinkhammer schon kurz nach dem Start des Insolvenzverfahrens im Januar 2026 begonnen“, sagt Rüdiger Bauch. Dabei arbeitete er eng mit Klinkhammer-Geschäftsführer Detlef Klinkhammer und mit Peter Serowka von der Innovatis Rechtsanwalts-gesellschaft zusammen, der dem Unternehmen im Vorfeld und während des Verfahrens beratend zur Seite gestanden hat. „Da war von Anfang an eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit, weil wir das klare Ziel hatten, eine möglichst schnelle, belastbare und langfristig wirtschaftlich tragfähige Lösung für Klinkhammer zu finden. Und die Zeit war ja knapp.“

Den Schlüssel zur erfolgreichen Übernahme bildete dann ein glücklicher Zufall: Timing. „Ich hatte mich bereits im vergangenen Jahr mit MLaS Moehring Laser Service selbstständig gemacht, einem Spezialisten für Laserreinigung“, sagt René Möhring. „Hätten wir neu gründen müssen, wäre die Übernahme zeitlich auf jeden Fall gescheitert. Wegen des Insolvenzverfahrens hatten wir ja lediglich drei Monate, da hätte eine GmbH-Gründung mit Eintrag ins Handelsregister zu lange gedauert. So konnte ich direkt auf Herrn Bauch zugehen, als ich von dem Insolvenzantrag Kenntnis bekommen hatte – und der Stein kam ins Rollen.“

**Über Klinkhammer Förderanlagen Stahl- und Montagebau:** Die Klinkhammer Förderanlagen Stahl- und Montagebau GmbH aus Halle (Saale) ist auf Blechbearbeitung spezialisiert und in der Region und darüber hinaus gerade für ihr außergewöhnliches technisches Knowhow im Bereich der Laserschneidetechnik bekannt.



### **Bankensuche unter Zeitdruck**

Doch vor dem erfolgreichen Abschluss haben die Götter in Deutschland leider den Schweiß gesetzt – oder zumindest die intensive Auseinandersetzung mit Banken. Denn einen verlässlichen Partner beim Thema Unternehmensnachfolge zu finden, bewies sich als herausfordernd. „Wir haben über die Handwerkskammer Kontakt zur Investitionsbank Sachsen-Anhalt bekommen, die mit einem Darlehen unterstützt hat. Aber wir brauchten noch eine lokale Bank, um das Darlehen abzurufen, und da wurde es schwierig. Viele Banken lehnten ab, weil die GmbH jünger als drei Jahre war. Aber letztendlich ist es uns gelungen, die Übernahme mit einer lokalen Bank umzusetzen.“

Für Rüdiger Bauch eine optimale Lösung: „Das Konzept von Herrn Möhring und seine Motivation, in die Verantwortung zu gehen, haben dazu beigetragen, die Gespräche in der notwendigen Geschwindigkeit zu einem positiven Ende zu bringen.“

### **Blick in die Zukunft**

In Zukunft möchte René Möhring die Dienstleistungen von Klinkhammer mit denen von MLaS Moehring Laser Service verheiraten. Dazu gehört auch, das neue Unternehmen wieder konsequent auf einen

wirtschaftlichen Erfolgskurs zu setzen. „Ich werde den Vertrieb aktiv stärken und die Vertriebskanäle erweitern, um das Neukundengeschäft zu aktivieren“, sagt René Möhring. „Darüber hinaus werde ich den Maschinenpark prüfen und absehbar erweitern und auch auf eine stärkere Automation setzen.“

Ein wichtiger Faktor dabei werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Klinkhammer spielen. So war es für René Möhring bei der Übernahmeplanung unabdingbar, die Mitarbeitenden in den Fokus zu setzen, um sie zu halten: „Die bringen das Know-how mit, das Fachwissen. Und das brauchen wir.“

Am Ende gilt, eine Unternehmensübergabe innerhalb weniger Monate zu finalisieren ist eine echte Leistung. Und eine, die ohne vertrauensvolle Zusammenarbeit, Vorbereitung, Ambition und – ja auch! – das besondere Quäntchen Glück nur schwer möglich wäre. Das ist nicht selbstverständlich. Wenn dann aber alles ineinandergreift, kann aus einer Krise ein Neuanfang werden – so wie bei Klinkhammer.

**Über MLaS Moehring Laser Service GmbH:** MLaS Moehring Laser Service mit Sitz in Halle (Saale) ist ein professioneller Partner für umweltfreundliche Reinigungslösungen mit Hilfe von hochmoderner Lasertechnologie. Dabei werden durch einen fokussierten Laserstrahl gezielte Lichtkugeln auf die Oberfläche gerichtet, um die Schmutzschicht effektiv zu entfernen. Auf diese Weise erfolgt eine effektive und schonende Reinigung ohne jegliche Oberflächenschäden. Es wird auf Chemikalien verzichtet und keine Zusatzmaterialien werden benötigt.



**T E R  
M I N E**

# MAI – SEPTEMBER 2026

26053052 Update Insolvenzanfechtungsrecht

04.05.2026, online

26053054 Insolvenz und Sanierung von  
Krankenhausbetrieben

07.05.2026, online

26053051 Einkommensteuer in der Insolvenz

19.05.2026, online

26053053 Basiswissen Insolvenzrecht

21.05.2026, online

26063050 Risikomanagement – Vor und während der  
Krise des Unternehmens

09.06.2026, online

26073053 Immobilien in der Zwangsverwaltung und in der Insolvenz

08.07.2026, online

26073052 Verbraucherinsolvenz & Restschuldbefreiung – das Wichtigste in Kürze

08.07.2026, online

26073051 Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung

16.07.2026, online

26073050 Cash-Pooling und Unternehmensverträge – Tipps und Strategien zur Haftungsvermeidung

17.07.2026, online

26093052 Praxis-Wissen: Sanierung

24. und 25.09.2026, online



I M P  
R E S  
S U M

© 2026 FORUM · Institut für Management.  
Alle Rechte vorbehalten.

FORUM · Institut für Management GmbH  
Vangerowstraße 18  
D-69115 Heidelberg  
[www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)

Schultze & Braun GmbH & Co. KG  
Eisenbahnstraße 19–23  
77855 Achern  
[www.schultze-braun.de](http://www.schultze-braun.de)

Fotos:  
[stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

Gestaltung: [www.derzweiteblick.org](http://www.derzweiteblick.org)

# KRISE & CHANCE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz

