

Juli 2026

CHANCE

KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu
Restrukturierung
und Insolvenz



DAS RUNDE MUSS INS ECKIGE

Schwerpunkt zu
Distressed M&A und
Pre-Pack-Verfahren

Mit den Referenten
der Restrukturierungs-
tagung

TEIL 17 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“





TICKER

INSOLVENZ-VORSORGE FÜR DIE BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE

Fast 52 Prozent der rund 35 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland verfügen über eine betriebliche Altersvorsorge – und damit über eine Versorgung, die unmittelbar an den Fortbestand des Arbeitgebers geknüpft ist. Politisch steht die bAV derzeit zusätzlich im Fokus: Es wird intensiv über eine verpflichtende betriebliche Altersvorsorge diskutiert, die als Pflicht-Zusatzrente die gesetzliche Rente ergänzen soll.

Dass die bAV über den Arbeitgeber organisiert und durchgeführt wird, macht sie im Fall einer Unternehmenskrise besonders vulnerabel. Der anhaltende Anstieg der Unternehmensinsolvenzen verdeutlicht: Kein Unternehmen ist davor gefeit, in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten und damit auch die Versorgungsansprüche von Betriebsrentnern und Anwärtern zu gefährden. Damit eine notwendige Sanierung möglichst reibungslos gelingen kann, sollten die Verantwortlichen die betriebliche Altersvorsorge frühzeitig in ihre Planung einbeziehen. Denn wer die

bAV erst im laufenden Insolvenzverfahren in den Blick nimmt, verliert wertvolle Handlungsspielräume.

Seraphim Ung Kim und Siegfried Flogaus, Fachanwälte für Arbeitsrecht bei Schultze & Braun, erläutern auf Basis ihrer Praxiserfahrung, worauf bei der betrieblichen Altersvorsorge im Sanierungs- und Insolvenzfall konkret zu achten ist, von der Absicherung bestehender Versorgungszusagen bis hin zu den Besonderheiten einzelner Durchführungswege. Der Beitrag „Insolvenz-Vorsorge für die betriebliche Altersvorsorge“ ist auf dem Blog von Schultze & Braun abrufbar.

UNSER SEMINARTIPP:

Sie möchten mehr zum Thema erfahren?
Dann besuchen Sie das Seminar
„Betriebliche Altersversorgung in der
Insolvenz“ am 23. Oktober 2026



„Das Runde muss ins Eckige.“ Dieser Klassiker unter den Fußballerweisheiten ist nicht zufällig das Motto dieser Ausgabe, denn wer ein Unternehmen erfolgreich restrukturieren, sanieren oder durch ein Insolvenzverfahren führen will, weiß: Am Ende zählt nicht die Schönheit der Spielzüge, sondern das Ergebnis. Und das hängt davon ab, ob die einzelnen Bausteine ineinandergreifen.

Das gilt umso mehr für ein Verfahren, das derzeit in der deutschen Sanierungslandschaft intensiv diskutiert wird und auch im Mittelpunkt dieser Ausgabe steht: das Pre-Pack-Verfahren. Vier namhafte Interviewpartner ordnen eine neue, maßgebliche europäische Richtlinie für Sie aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven ein.

Dr. Sascha Haghani von der Hannover Finanz bringt die Logik des Verfahrens auf den Punkt: „Geschwindigkeit schlägt Perfektion.“ Wer Enterprise Value erhalten wolle, könne sich Verzögerungen schlicht nicht mehr leisten. Christian Fortmüller von der DZ BANK betrachtet das Pre-Pack aus Bankenperspektive und betont die Planbarkeit, die das Verfahren in einen sonst kritischen Übergang von der außergerichtlichen Sanierung ins gerichtliche Insolvenzverfahren bringen kann. Timo Klees von PwC Deutschland setzt einen Kontrapunkt und empfiehlt, beim Pre-Pack den Ball flach zu halten. Solange die operativen Eingriffsmöglichkeiten des Verfahrens hinter denen des klassischen Insolvenzverfahrens zurückblieben, drohe ihm das Schicksal des StaRUG, kurz: viel Potenzial, wenig praktische Anwendung. Joachim Ponseck von Baker McKenzie schließlich warnt vor einer ganz anderen Versuchung: dem Goldplating bei der Umsetzung. Das Pre-Pack lasse sich, so Ponseck, weitgehend in das bestehende vorläufige Insolvenzverfahren integrieren.

Eines großen gesetzgeberischen Kraftakts bedürfe es nicht.

So unterschiedlich die Einschätzungen im Detail sind: Einig sind sich die vier Experten in einem Punkt, denn wer den Anpfiff verschläft, hat das Spiel verloren, bevor es richtig begonnen hat.

Wie viel sich erreichen lässt, wenn das Timing stimmt und alle Beteiligten an einem Strang ziehen, zeigt der 17. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“. Christian Krönert von Schultze & Braun hat für die LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH in knapp acht Monaten eine zweigeteilte Übernahmelösung realisiert. Lagerei und Transport gehen in unterschiedlichen Strukturen weiter, rund 55 von ehemals 90 Arbeitsplätzen sind gesichert. Aus eins mach zwei: Auch das kann ein gelungenes Ergebnis sein, wenn das Runde sauber ins Eckige gespielt wird.

Und wie hoch der Restrukturierungsdruck in der DACH-Region tatsächlich ist, ordnet Dr. Ralf Moldenhauer von der Boston Consulting Group für uns ein. Mit dem KI-gestützten Industriekrisenradar hat die BCG ein Instrument geschaffen, das Krisensignale in einzelnen Branchen frühzeitig sichtbar macht. Die zentrale Erkenntnis? Restrukturierungsdruck ist das neue Normal, nicht die Ausnahme. Seit 2023 liegt der DACH-Index dauerhaft über dem Niveau der Jahre 2019 bis 2021.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Ihr
Tobias Hirte





TICKER

KI IN DER INSOLVENZ- VERWALTUNG

Am 16. Juli 2026 findet von 9:00 bis 17:00 Uhr ein Online-Seminar zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Insolvenzverwaltung statt. Das Programm richtet sich an Entscheidungsträger und Mitarbeitende aus Kanzleien, an Sanierungsberaterinnen und -berater sowie an Recovery-Manager. Behandelt werden rechtliche Grundlagen einschließlich der KI-VO (EU), technische Begriffe, Einsatzmöglichkeiten von Chatbots, RPA und Datenextraktion sowie Fragen des Datenschutzes und der Vertragsgestaltung. Praxisbeispiele und interaktive Diskussionen zu konkreten Use-Cases ergänzen das Programm. Das Seminar schließt mit einem Zertifikat nach § 15 FAO über 6,5 Stunden ab. Anmeldung unter forum-institut.de/checkout/chooseoptions/413.



BODENSEE-RECHTSTAGE: KÄUFERMARKT IM WANDEL

Bei den 4. Bodensee-Rechtstagen diskutierten Simone Kaldenbach (GÖRG), Hubert Küpers (IVG Industrie-Verwertungs-Gesellschaft), Prof. Dr. Alexandra Schluck-Amend (CMS) und Volker Wintergerst (Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung) im Panel über die veränderten Bedingungen im Distressed-M&A-Markt. Im Mittelpunkt standen steigende Finanzierungskosten, die wachsende Investitionszurückhaltung und der zunehmende Druck auf

Unternehmensverkäufe in der Krise. Erläutert wurden veränderte Käuferstrukturen sowie die Frage, ab wann Fortführungslösungen wirtschaftlich nicht mehr realisierbar sind und Verwertungsszenarien in den Vordergrund treten. Zentrales Fazit: Krisenunternehmen müssen gezielt verschlankt und für potenzielle Käufer wieder attraktiv gemacht werden. Die nächsten 5. Bodensee-Rechtstage finden voraussichtlich im Mai 2027 statt.



MITTELDEUTSCHE RECHTSTAGE 2026 IN LEIPZIG

Am 14. und 15. September 2026 finden im Steigenberger Grandhotel Handelshof in Leipzig die 3. Mitteldeutschen Rechtstage statt. Die Fachtagung richtet sich an Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Insolvenzverwaltende, Sanierungsberatende, Mitarbeitende der Kreditwirtschaft sowie Richterinnen, Richter und Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger. Auf dem Programm stehen Vorträge und Panel-Diskussionen zu aktuellen Entwicklungen in Insolvenz, Sanierung

und Vollstreckung, darunter der Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Insolvenzverwaltung und die anstehende EU-Gesetzgebung 2026/2027.

Den Auftakt bildet am 14. September ab 17:45 Uhr eine Abendveranstaltung, der Fachtag endet am 15. September von 9:00 bis 17:00 Uhr. Anmeldung unter forum-institut.de/checkout/chooseoptions/423.



A photograph of a soccer stadium at night. In the foreground, a soccer goal with a white net is visible on the right side. The background is filled with a large, cheering crowd of fans, many wearing red and white clothing. The stadium lights are on, creating a bright, high-contrast scene. The overall atmosphere is one of excitement and celebration.

TITEL

**RESTRUKTURIERT
DRUCK IST DAS
NORMAL**

RUNGS- NEUE



Dr. Ralf Moldenhauer von der Boston Consulting Group (BCG), erläutert, wie das KI-gestützte Industriekrisenradar Krisensignale in unterschiedlichen Branchen frühzeitig sichtbar macht und warum Weitsicht für Entscheider zur zentralen Fähigkeit wird.

Herr Moldenhauer, viele Unternehmen in der DACH-Region stehen wirtschaftlich unter Druck. Mit dem Industriekrisenradar hat BCG ein Instrument entwickelt, das diesen Druck messbar machen soll. Was genau steckt dahinter?

Moldenhauer: Das Industriekrisenradar identifiziert das aktuelle Restrukturierungsklima in der DACH-Region. Vereinfacht dargestellt funktioniert es wie ein Wetterbericht für die Restrukturierungslandschaft: Es zeigt an, wie hoch der Druck in der Wirtschaft insgesamt und in einzelnen Branchen ist, und in welche Richtung sich die Lage entwickelt. Dazu wenden wir einen Index auf die Analyse von Dokumenten an, die einen Restrukturierungsbezug und ein negatives Sentiment aufweisen. Das Ergebnis ist ein präzises Abbild der Restrukturierungserwartungen, das wir regelmäßig aktualisieren.

Wie funktioniert das methodisch?

Moldenhauer: Grundlage ist die Auswertung von mehr als 40.000 öffentlich verfügbaren Dokumenten, darunter Nachrichten, Artikel, Finanzberichte und weitere Publikationen im Zeitraum vom ersten Quartal 2023 bis aktuell Mai 2026. Eine solche Menge an Material lässt sich von Menschen allein weder vollständig noch konsistent erfassen. Deshalb setzen wir Künstliche Intelligenz für die Sentiment-Analysen ein. Dabei wird maschinell ausgewertet, welche Stimmung in einem Text zum Ausdruck kommt, etwa ob über ein Unternehmen oder eine Branche in einem von Restrukturierungsthemen geprägten, negativen Kontext berichtet wird. Der Einsatz der KI gewährleistet dabei Objektivität und Repräsentativität. Es zählt nicht der Eindruck einzelner Beobachter, sondern die Auswertung der gesamten Breite der verfügbaren Quellen.

UNSER SEMINARTIPP:

Mehr über das Thema KI und wie man diese erfolgreich in der Insolvenzverwaltung nutzen kann, erfahren Sie im Seminar „Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung“ am 16. Juli 2026.

Sie sprechen von Restrukturierungserwartungen. Der Index blickt also nicht nur zurück, sondern auch nach vorn?

Moldenhauer: Genau das ist der entscheidende Punkt. Wir verknüpfen den aktuellen Restrukturierungsindex mit zukunftsgerichteten Gewinnerwartungen. Dadurch gewinnt die Analyse prädiktive Aussagekraft für künftige Restrukturierungstrends und für die wirtschaftliche Resilienz von Branchen. Sie ist damit kein Rückspiegel, sondern ein Fernglas: Es geht nicht darum zu dokumentieren, wo es bereits brennt, sondern zu erkennen, wo sich der Druck aufbaut. Diese Weitsicht ist der eigentliche Mehrwert. Und weil wir regelmäßig aktualisieren, bleibt das Industriekrisenradar eine verlässliche Übersicht, mit der sich Veränderungen und Trends über die Zeit beobachten lassen.

Was zeigt es aktuell für die DACH-Region?

Moldenhauer: Die zentrale Erkenntnis lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Restrukturierungs-

druck ist das neue Normal – nicht die Ausnahme. Der zusammengesetzte Index aus den DACH-Indikatoren zeigt, dass der Restrukturierungsdruck seit 2023 dauerhaft über dem Basisniveau der Jahre 2019 bis 2021 liegt. Wir sprechen also nicht über eine kurze Schlechtwetterfront, die durchzieht, sondern über eine veränderte Großwetterlage, auf die sich Unternehmen dauerhaft einstellen müssen.

Womit hängt diese Entwicklung seit 2023 zusammen?

Moldenhauer: Im Jahr 2023 war das Bild geprägt von der Angst vor einer drohenden Rezession und von hoher politischer Unsicherheit. Der Euribor lag über drei Prozent, hinzu kamen die globalen Spannungen zwischen den USA und China. 2024 folgten gedämpfte Wachstumserwartungen. Zwischenzeitlich gab es durchaus eine Entlastung vor allem durch den Zinssenkungszyklus der Europäischen Zentralbank und sinkende Energie-



preise. Diese Phase hat manchen zu der Hoffnung verleitet, der Druck würde sich wieder auf das alte Niveau zurückbilden. Die Daten zeigen jedoch: Er ist geblieben.

Und im Jahr 2026 kommt dieser Druck nun in den Unternehmen an.

Moldenhauer: So ist es. Vieles von dem, was wir aktuell sehen, ist nicht neu aber jetzt spürbar. Neue US-Zölle und die Krise um die Straße von Hormus belasten die exportorientierte Wirtschaft der DACH-Region, die zwischenzeitliche Entlastung lässt nach, und Überkapazitäten werden abgebaut. Für den weiteren Verlauf gehen wir von anhaltendem Druck aus. Getrieben durch Geopolitik, schwache Märkte

und die Inflation. Eine Entlastung ist in naher Zukunft allenfalls begrenzt zu erwarten. Umso wichtiger ist es, diese Lage nicht als Übergangsphase misszuverstehen, die man aussitzen kann.


Welche Branchen stehen besonders unter Druck?

Moldenhauer: Unter dem höchsten Restrukturierungsdruck steht die Automobil- und Mobilitätsbranche, hier besteht akuter Handlungsdruck. Außerdem beobachten wir bei den sogenannten Fast-Moving Consumer Goods und in der Medizintechnik einen notwendigen Anpassungszwang. Das ist allerdings nur die Spitze der Entwicklung, denn weitere Branchen rücken nach. Zu den betrachteten Branchen zählen unter anderem Logistik, Medien,



Der Interviewpartner:

Dr. Ralf Moldenhauer ist Managing Director und Senior Partner der Boston Consulting Group. Sein Schwerpunkt liegt auf der präventiven Restrukturierung, Sanierung und Transformation von Unternehmen in Krisensituationen. Seit seinem Eintritt im Jahr 2010 hat er das Restrukturierungsgeschäft von BCG maßgeblich geprägt und ausgebaut. Neben seiner regionalen Verantwortung für Restrukturierungsprojekte in Mitteleuropa, dem Nahen Osten und Afrika zählt er weltweit zu den führenden Experten für Turnaround- und Restrukturierungsfragen.



Erneuerbare Energien, Immobilien, Pharma, Mode und Luxus, Technologie, Grundstoffe, Chemie, Öl und Gas, Technische Produkte, Einzelhandel, Telekommunikation, Reise und Transport.

Lässt sich damit auch nachvollziehen, wie sich einzelne Branchen über die Zeit entwickeln?

Moldenhauer: Ja, ausgewiesen wird zudem die indikative Entwicklung seit dem letzten Update im zweiten Quartal 2025, also ob sich die Lage einer Branche verschlechtert hat, eher unverändert geblieben ist oder verbessert hat. Gerade diese Verlaufsperspektive ist für Entscheider wertvoll: Eine Branche, deren Ausblick sich sukzessive eintrübt, sendet ein Frühwarnsignal, lange bevor die ersten Restrukturierungsfälle Schlagzeilen machen.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für Unternehmen und ihre Entscheider?

Moldenhauer: Zum einen sollten Entscheider akzeptieren, dass der erhöhte Restrukturierungsdruck kein Ausnahmezustand ist, sondern die Rahmenbedingung, unter der sie auf absehbare Zeit wirtschaften. Zum anderen folgt daraus, dass Weit-

sicht zur Kernkompetenz der Unternehmensführung wird. Wer Branchentrends und Krisensignale frühzeitig und objektiv erkennt, gewinnt das Kostbarste, was es in einer sich anbahnenden Krise gibt: Zeit. Zeit, um Strukturen anzupassen, das Geschäftsmodell zu überprüfen und Maßnahmen einzuleiten, solange das Unternehmen noch aus einer Position der Stärke heraus handeln kann.

Was ist Ihre Botschaft an Unternehmen, die sich aktuell noch nicht unter akutem Druck sehen?

Moldenhauer: Gerade diese Unternehmen sollten genau hinschauen. Denn der Blick auf die Entwicklung seit 2023 zeigt: Der Druck baut sich oft schleichend auf, bevor er spürbar wird. Im Ergebnis gilt: Aus Druck muss keine existenzbedrohende Krise werden, wenn er früh erkannt wird. Weitsicht ist dabei keine Frage des Bauchgefühls, sondern lässt sich mit KI-gestützten Instrumenten systematisch und objektiv herstellen. Wer heute vorausschauet, muss morgen nicht reagieren, sondern kann gestalten.



Es entsteht die Versuchung, zu viel zu tun

Joachim Ponseck von Baker McKenzie ordnet ein, wie sich das sogenannte Pre-Pack-Verfahren in das vorläufige Insolvenzverfahren einfügt. Im Interview erläutert er zudem, warum der Gesetzgeber hier aus seiner Sicht mit Augenmaß vorgehen sollte.

Herr Ponseck, das Pre-Pack-Verfahren wird derzeit intensiv diskutiert. Für alle, die mit dem Begriff noch nicht viel anfangen können: Worum handelt es sich dabei?

Ponseck: Das Pre-Pack, kurz für ein „pre-packaged“, also vorverpacktes Verfahren, ist im Kern ein Sanierungsverfahren, bei dem der gesamte Verkauf oder der Restrukturierungsplan eines insolventen Unternehmens bereits vor dem Insolvenzantrag fertig verhandelt wird. Vor allem aus England kennt man solche Verfahren, bei denen nur wenige Tage nach der Insolvenzantragsstellung das Unternehmen einen neuen Eigentümer hat und hiernach alles weitergeht, als wäre nichts geschehen. Die wesentliche Arbeit ist getan, bevor das Unternehmen überhaupt ins gerichtliche

Insolvenzverfahren geht. Der Antrag markiert dann nicht den Beginn der Suche nach einer Lösung, sondern eher die Umsetzung einer bereits gefundenen Lösung. Das ist in der englischen Rechtspraxis der entscheidende Unterschied zum klassischen Ablauf, bei dem die Sanierungsoptionen erst nach Antragstellung ausgelotet werden. Ähnlich wie seinerzeit bei der Einführung des StaRUG mit Blick auf das Englische Scheme of Arrangement schreibt nun eine neuere EU-Richtlinie vor, dass die EU-Mitgliedsstaaten bis 2029 Pre-Pack-Verfahren in ihre nationalen Rechtsordnungen integrieren müssen. Jetzt warten wir Insolvenzrechtler gespannt auf die ersten Diskussionsentwürfe aus Berlin, denn wie immer bei Richtlinien haben die nationalen Gesetzgeber Gestaltungsspielräume.

Wo lässt sich das Pre-Pack dann verfahrensrechtlich verorten?

Ponseck: Das werden wir sehen. Ich vermute, dass der deutsche Gesetzgeber das Pre-Pack in unser bekanntes vorläufiges Verfahren integrieren wird und dafür auch nicht sehr viel ändern müssen. Die Richtlinie schreibt nämlich kein „Vor-Vorverfahren“ vor und die deutsche Rechtspraxis der Investorensuche im vorläufigen Insolvenzverfahren spiegelt bereits jetzt in weiten Teilen dasjenige wider, was die Richtlinie sich vorstellt.

Was kann das Pre-Pack denn, was die in Deutschland etablierte übertragende Sanierung nicht ohnehin schon leistet?

Ponseck: Die Richtlinie sieht einen Verkaufsprozess vor, der wettbewerbsbestimmt, transparent und fair ist und den Marktstandards entspricht. In meinen Augen und im Hinblick auf das unveränderte Verfah-

renziel der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung, das in § 1 InsO festgelegt ist, dürfte es also nicht ohne weiteres möglich sein, wie in England nur einen Käufer anzusprechen – zumindest eine Art „Dual Track“ wird man wohl durchführen müssen, um den Markt zu testen. Nur wenn der deutsche Gesetzgeber das anders sähe als ich, gäbe es einen größeren Änderungsbedarf beim eigentlichen Verkaufsprozess.

In einem anderen Aspekt gibt es aber schon eine relevante Änderung: die Richtlinie sieht nämlich auch vor, dass bestimmte Dauerschuldverhältnisse trotz des bei der übertragenden Sanierung stattfindenden Asset Deals ohne Zustimmung des Vertragspartners auf den Käufer übergehen. Um das einzuführen, muss die Insolvenzordnung geändert werden.



Welche weiteren Fragen der Umsetzung sind noch offen?

Ponseck: Nach meiner Lesart der Richtlinie scheint eine Umsetzung nahe zu liegen, wonach die Geschäftsführung künftig ohne Haftungsrisiko bei nur drohender Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag gerichtet auf ein Pre-Pack stellen kann, ohne vorher den Gesellschafter gefragt zu haben. Dann hätten wir eine ähnliche Diskussion wie auch beim StaRUG. Und natürlich die bereits angesprochene Frage nach dem „Vor-Vorverfahren“. Nach meiner Lesart ist es nicht erforderlich, dass der deutsche Gesetzgeber ein solches Vor-Vorverfahren einführt, um die Richtlinie korrekt umzusetzen. Das heißt aber umgekehrt nicht, dass er es nicht könnte, sofern er dies für sinnvoll erachtete. Ich tue dies nicht.

Kommen wir zum Kern: Welchen gesetzgeberischen Handlungsbedarf sehen Sie in Deutschland?

Ponseck: Das Pre-Pack lässt sich, wie gesagt, ohne großen legislativen Aufwand in das bestehende vorläufige Verfahren integrieren. Es sind daher eher andere Länder, die ihre Regelungen anpassen müssen, weil sie über kein vergleichbar ausgebautes Vorverfahren verfügen. Ich glaube deshalb nicht, dass es bei uns zu umfangreicher neuer Gesetzgebung kommen wird. Die notwendigen Änderungen sind weniger dramatisch, als die Diskussion vermuten lässt. Gut möglich, dass am Ende lediglich die ohnehin bestehende Rechtspraxis kodifiziert wird.

Das klingt fast beruhigend. Wo liegt dann die Gefahr?

Ponseck: Die Gefahr liegt nicht im Zwang, sondern in der Versuchung des Goldplating. Damit ist gemeint, dass ein Mitgliedstaat bei der



Der Interviewpartner:

Joachim Ponseck (MBA) ist Rechtsanwalt und Partner im Bereich Restructuring & Insolvency von Baker McKenzie in Frankfurt. Er berät Unternehmen, Gläubiger und Geschäftsleitungen bei allen Rechtsfragen im Zusammenhang mit Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten und Insolvenzen.

Umsetzung einer Richtlinie über das hinausgeht, was diese eigentlich verlangt, er „vergoldet“ die europäische Mindestvorgabe mit zusätzlichen nationalen Anforderungen. Meine Sorge ist, dass Deutschland das Pre-Pack zum Anlass nimmt, mehr zu ändern als nötig – aus dem grundsätzlich ehrenwerten, aber im Ergebnis riskanten Anspruch heraus, es besser machen zu wollen als andere. Das deutsche Restrukturierungs- und Insolvenzrecht hat sicherlich Schwächen, aber eine fehlende Möglichkeit zur Durchführung eines strukturierten und zügigen Verkaufsprozesses gehört meines Erachtens nicht dazu.

Sie haben das vorläufige Verfahren als Schlüsselstelle bezeichnet. Gibt es dort noch einen Aspekt, der bisher zu wenig beleuchtet wird?

Ponseck: Ja, und zwar einen ganz wesentlichen: das Verhältnis des Pre-Packs zur Insolvenzgeldvorfinanzierung. In der aktuellen deutschen Rechtspraxis hängt das Insolvenzgeld im Regelfall zwar nicht rechtlich, wohl aber faktisch von der Durchführung eines dreimonatigen vorläufigen Insolvenzverfahrens ab. Wenn das vorläufige Insolvenzverfahren nach


einem Pre-Pack-Vorverfahren quasi „übersprungen“ würde – wie gesagt: das hängt von der Art der Umsetzung der Richtlinie ab – dann könnte der Insolvenzgeldeffekt nicht mehr genutzt werden. Wenn das aber die Konsequenz wäre, wäre das Pre-Pack-Verfahren in den üblichen Vergleichsrechnungen kaum einmal die attraktivere Verfahrensart und würde wohl nur sehr selten angesteuert werden.

Was bleibt als Kernbotschaft, wenn Sie das Thema zusammenfassen?

Ponseck: Im Ergebnis lässt sich das Pre-Pack in Deutschland weitgehend in das bestehende vorläufige Insolvenzverfahren integrieren und es erfordert, anders als seinerzeit das StaRUG, keinen großen gesetzgeberischen Kraftakt. Die aktuelle Vorgehensweise dürfte kodifiziert und punktuell gestärkt werden – insbesondere durch den Übergang bestimmter Dauerschuldverhältnisse auf den Käufer trotz Asset Deals.



**THEMA
PRE-
PACK**



**Das Pre-Pack-
Verfahren
bringt
Geschwindigkeit**

Christian Fortmüller von der DZ BANK ordnet das Pre-Pack-Verfahren aus der Perspektive der finanzierenden Banken ein. Im Interview erläutert er zudem, warum Zeit dabei aus seiner Sicht der Schlüssel zum Erfolg ist.

Herr Fortmüller, das Pre-Pack-Verfahren wird in der deutschen Sanierungsbranche derzeit intensiv diskutiert. Wenn Sie als Bankenvertreter auf dieses Instrument blicken: Was ist Ihr erster Gedanke?

Fortmüller: Da kommt mir als erstes der Faktor Zeit in den Sinn – und zwar im besten Sinne des Wortes, für alle Beteiligten in einer Sanierungs- oder M&A-Situation. Das Pre-Pack-Verfahren bringt Geschwindigkeit genau dorthin, wo bisher durch lange Verfahrensdauern viel Geld verbrannt worden ist. Es ermöglicht es, eine übertragende Sanierung vorzubereiten, bevor ein Insolvenzantrag gestellt wird und diese Planung dann im schnell eröffneten Verfahren zügig umzusetzen. Aus Bankensicht kann das in verfahrenen Sanierungssituationen ein Gewinn sein: Wir können den Prozess einer übertragenden Sanierung aktiv begleiten, statt ihn mitunter nur nachzuvollziehen. Der oft kritische Übergang vom außergerichtlichen Sanierungsversuch in ein gerichtliches Insolvenzverfahren wird dadurch deutlich planbarer

und genau diese Planbarkeit erhöht die Chancen für eine tragfähige Lösungen, die alle Seiten mittragen können.

Sie sprechen den Zeitpunkt an. Welche Rolle spielt aus Ihrer Erfahrung das frühzeitige Eingreifen?

Fortmüller: Eine ganz entscheidende. Die Regel ist denkbar einfach: Je früher eingegriffen wird, desto mehr Handlungsmöglichkeiten bestehen. Das gilt für jede Form der Sanierung, aber für das Pre-Pack-Verfahren in besonderem Maße. Denn ein Pre-Pack lebt davon, dass im Vorfeld des Insolvenzantrags noch Zeit ist, einen Erwerberprozess losgelöst von einem Insolvenz-Stigma sauber aufzusetzen, mit potenziellen Übernehmern zu sprechen und eine tragfähige Transaktionsstruktur zu erarbeiten. Wer erst kurz vor zwölf an die Bank herantritt, verkleinert den Lösungsraum zu Lasten aller Beteiligten.



Aus Sicht der finanzierenden Banken kann ich nur immer wieder appellieren: Sprechen Sie mit uns, sobald sich erste belastbare Krisenanzeichen zeigen. Dann können wir gemeinsam überlegen, welcher Weg aus der Krise unter Berücksichtigung aller Interessen der richtige ist. Das Pre-Pack-Verfahren kann dabei bereits bestehende Lösungsmöglichkeiten sinnvoll ergänzen.

Das Pre-Pack-Verfahren wird häufig im Zusammenhang mit M&A-Prozessen diskutiert. Wo sehen Sie hier die Stärken?

Fortmüller: Die Stärken liegen klar im Tempo und in der Planbarkeit. M&A-Lösungen dienen in einer Sanierungssituation letztlich der Entschuldung des Unternehmens. Wenn der Verkauf des Unternehmens oder einzelner Geschäftsbereiche gut vorbereitet ist und schnell nach dem Eintritt ins Verfahren und unmittelbar nach der Verfahrenseröffnung vollzogen werden kann, profitieren am Ende alle Beteiligten: Die Gläubiger von einer besseren Quote, die Arbeitnehmer durch den Erhalt von Arbeitsplätzen und natürlich auch das übertragene Unternehmen, das andernfalls im Rahmen langer Insolvenzverfah-

ren Kunden verlieren würde oder in zeitaufwändigen Sanierungsphasen mit Geschäftspartnern konfrontiert wäre, die versuchen könnten, sanierungstypische Liquiditätsengpässe zu Lasten des Unternehmens auszunutzen.

Wo sehen Sie die Grenzen eines Pre-Pack-Verfahrens?

Fortmüller: In Abwägung zu bringen sind Zeitvorteil gegen Kaufpreiserlös gegen Transaktionssicherheit. Anders gesagt: Wir rechnen verfahrensbedingt nicht damit, dass für ein M&A-Deal im Rahmen des Pre-Pack-Verfahrens eine breite Marktsprache stattfinden kann. Insofern wird ein genaues Augenmerk darauf zu richten sein, inwieweit ein eingeschränkter Wettbewerb im Verkaufsfall den optimalen Marktpreis erzielt. Dies ist aber wichtig, damit ein M&A-Deal im Insolvenzverfahren nicht wegen potentieller Drittgläubigerbenachteiligung einem Anfechtungsrisiko ausgesetzt wird.

Ein weiterer Punkt sind zudem Sicherheitenfreigabeerfordernisse absonderungsberechtigter Gläubiger. Diese müssen im Rahmen des Pre-Pack-Verfahrens definitiv sehr frühzeitig eingebunden sein, um



Der Interviewpartner:

Christian Fortmüller ist als Rechtsanwalt und akkreditierter Wirtschaftsmediator für die DZ BANK AG in Frankfurt am Main tätig. Dort leitet er innerhalb der Restrukturierungsabteilung die Gruppe Kredit Restrukturierung Corporates. Das betreute Portfolio beinhaltet ausfallgefährdete gewerbliche Kreditengagements jeder Größe vom mittelständischen Fall bis zu großen Konzernfinanzierungen. Christian Fortmüller vertritt die Bank zudem in institutsübergreifenden Gremien.



UNSER SEMINARTIPP:

Mehr zum Thema M&A erfahren Sie in unserem Seminar „**Distressed M&A in der Restrukturierung**“ am **28. September 2026**

im Rahmen des M&A Closings nicht zum Nadelöhr zu werden.

Inwieweit könnte das Pre-Pack-Verfahren ähnlich wie das StaRUG mit Startschwierigkeiten zu kämpfen haben?

Fortmüller: Ich kann mir gut vorstellen, dass das Pre-Pack-Verfahren ähnliche Startschwierigkeiten haben könnte wie seinerzeit das StaRUG. Auch die vorinsolvenzliche Restrukturierung ist nicht als Senkrechtstarter in der Praxis angekommen, sondern musste sich seinen Platz erst erarbeiten, sowohl auf Schuldnerseite als auch bei den Kreditgebern. Heute ist es ein etabliertes Instrument. Diesen Weg traue ich auch dem Pre-Pack zu - vorausgesetzt, dass insbesondere für sensible Themen wie die sich abzeichnende fehlende breite Marktansprache Lösungen gefunden werden, die für alle Beteiligten gangbar sind.

Ein viel diskutiertes Detail des Verfahrens ist das Wahlrecht. Können Sie das aus Ihrer Perspektive einordnen?

Fortmüller: Das Wahlrecht, also die Auswahl der Verträge, die fortgeführt beziehungsweise beendet werden – und das mitunter auch gegen den Willen der Vertragspartner – ist im Insolvenzverfahren grundsätzlich ein Privileg des Insolvenzverwalters. Er entscheidet, und er trägt dafür auch die Verantwortung gegenüber der Gläubigergemeinschaft. Das ist sinnvoll und systemgerecht. Im Pre-Pack-Kontext stellt sich die Frage allerdings differenzierter, denn der M&A-Prozess wird ja maßgeblich vor Antragstel-

lung vom Schuldner, dem potentiellen Erwerber und gegebenenfalls den finanzierenden Banken vorbereitet. Der Insolvenzverwalter müsste dann im Fall der Fälle ein Wahlrecht ausüben und Verantwortung tragen, über das andere vor seiner Bestellung entschieden haben. Eine frühzeitige Einbindung von Insolvenzverwalter und Insolvenzgericht erscheint daher sehr wichtig.

Was wünschen Sie sich mit Blick auf die weitere Entwicklung?

Fortmüller: Ich wünsche mir, dass sich das Pre-Pack-Verfahren als ein weiteres etabliertes Instrument im Sanierungs-Werkzeugkasten durchsetzt, wo bisherige Verfahren und Instrumente ihre Schwäche haben: Wir beobachten mit Sorge, dass sich Restrukturierungen immer mehr in die Länge ziehen und damit zu Lasten der Gesamtheit der Gläubiger immer teurer werden. Der Versuch einzelner Stakeholder-Gruppen, Partikularinteressen durchzusetzen, führt zu Misstrauen und immer mehr Komplexität in Verhandlung und Dokumentation – all das kostet Zeit und Geld. Meine Hoffnung ist, dass das Pre-Pack-Verfahren hier Lösungsmöglichkeiten schafft, die das bestehende Instrumentarium sinnhaft ergänzen. Wenn das gelingt, kann das Pre-Pack-Verfahren ein wertvoller Beitrag zu einer modernen Sanierungskultur in Deutschland werden, im Interesse der Unternehmen, der Arbeitsplätze und nicht zuletzt der Gläubiger.





GESCHWINDIGKEIT S

Sascha Haghani von der Hannover Finanz ordnet ein, warum Zeit der entscheidende Faktor beim Erhalt von Unternehmenswerten ist. Im Interview erläutert er zudem, warum Pre-Pack-Verfahren in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen.

Herr Dr. Haghani, Sie haben die Einführung des StaRUG mitgestaltet und begleiten seit Jahren Restrukturierungen operativ. Wenn Sie heute auf die aktuelle Marktlage blicken: Warum rückten das Thema Geschwindigkeit in der Sanierung, und damit auch Pre-Pack-Verfahren, gerade jetzt so stark in den Fokus?

Haghani: Geschwindigkeit ist ausschlaggebend, weil es für diesen Erfolgsfaktor keine realistische

Alternative gibt. Sehen Sie, es war bisher immer möglich, bei fehlendem Umsatz darstellen zu können, dass dieser früher oder später wiederkommt, dass man also aus Problemen herauswachsen kann. Mit Blick auf die Dekade, in der wir uns gerade befinden, ist das nicht mehr so. Wachstumsschwäche, Stagnation, Kostensteigerungen und auch Inflation, sorgen dafür, dass viele Geschäftsmodelle in der klassischen Growing-Concern-Rolle nicht überle-



CHLÄGT PERFEKTION

ben können und, im Schumpeterischen Sinne, verschwinden.

Aber Sie sagen auch, dass das nicht alternativlos ist. Wie setzen Sie da strategisch an?

Haghani: Wir müssen das neu und weiterdenken – über Buy and Build hinaus. Konkret heißt das etwa, die fehlenden Topline-Effekte über die Synergien mit anderen Unternehmen zu kompensieren. Man denke etwa an einen Zulieferer frisch aus der Insolvenz, bei dem man bereits ganz früh schon strategisch andere Unternehmen einbringt. Ein Beispiel aus unserem Portfolio ist Gerhardi Kunststofftechnik.

Wir hatten das Unternehmen 2025 aus der Insolvenz übernommen und etwa zeitgleich Freeglass gekauft, einen Spezialisten für Polycarbonat-Verglasung. Beide Unternehmen arbeiten nun strategisch zusammen. Diese Synergie ist essenziell für den fortschreitenden Unternehmenserfolg – und das hatten wir von Anfang an mitgedacht.

Welche Rolle können Pre-Pack-Verfahren dabei spielen?

Haghani: Verfahren müssen an Geschwindigkeit



gewinnen, weil Geschwindigkeit Wertschutz bietet. Tempo bei der Sanierung bedeutet, dass operative Unsicherheiten deutlich verkürzt und damit reduziert werden können. Geschwindigkeit hilft dabei, ganz konkretes Enterprise Value zu sichern. Pre-Pack-Verfahren vereinen nun eben diese Geschwindigkeit und Passgenauigkeit mit einer sehr frühzeitigen Gestaltung.

Das heißt: Pre-Pack bedeutet in der Konsequenz auch mehr Kontrolle und Planbarkeit in den Verfahren?

Haghani: Ganz genau. Gut geplant ist die halbe Durchführung. Pre-Pack erlaubt, über die Kapitalstruktur nachzudenken, neue Finanzierungen frühzeitig aufzubauen, Debt-Equity-Swaps zu erwägen, die Government- und Eigentümerstrukturen zu sor-

tieren, und andere Planungen vorwegzunehmen, um eben Geschwindigkeit in das Verfahren zu bringen.

Welche Risiken sehen Sie dabei?

Haghani: Ich sehe vor allem prozessuale Aspekte, die so ein Verfahren determinieren. Der Wunsch auf Finanzinvestorensseite ist berechtigterweise immer ein schnelles Eintauchen und wieder Rauskommen. Wie ein Brustschwimmer, der möglichst schnell eine Strecke zurücklegen will. Hier geht es um große Klarheit bei der Finanzierung. Wenn sich Dinge im Verfahren zwei, drei Mal verändern, wird das als unsicher interpretiert und Investoren nehmen Abstand. Und natürlich hört man auch immer wieder das Argument, dass aus Gläubigersicht eine maximale Preisrealisierung und ein möglichst trans-



Der Interviewpartner:

Dr. Sascha Haghani ist Managing Partner der Hannover Finanz. Darüber hinaus ist er Chairman des Investment Committees der HF Opportunities GmbH, einer Sparte der Hannover Finanz mit Fokus auf Sonder- und Restrukturierungssituationen. Neben seiner operativen Tätigkeit engagiert er sich in zahlreichen mittelständischen Familienunternehmen als Beirat, Aufsichtsrat oder im Verwaltungsrat und bringt seine Expertise darüber hinaus als Mitglied von Stiftungsgremien ein.



parentes, faires Verfahren im Vordergrund stehen müssen. Das ist auch richtig. Aber wir bewegen uns aktuell in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem die Fortführung eines Unternehmens oft deutlich mehr Wert schafft als dessen Zerschlagung.

Genau diese Zerschlagung ist ja immer der Referenzpunkt, auch bei Pre-Pack-Verfahren.

Haghani: Richtig, und es besteht eben durchaus die Gefahr, dass Gläubiger oder Minderheitsgesellschafter den Eindruck gewinnen, ein Deal sei unter der Hand vorverhandelt worden. Diese Diskussion kennen wir auch schon aus dem Schutzschirmverfahren, wo die Wahrnehmung auch teilweise gelitten hat. Entscheidend ist deshalb, wer ein solches Verfahren begleitet und wie es umgesetzt wird. Es macht einen großen Unterschied, ob erfahrene, verantwortungsbewusste Restrukturierer und Sachwalter eingebunden sind, oder ob es Akteure sind, die lediglich einen vorab vereinbarten Deal möglichst schnell durchschleusen wollen. Dieses Risiko gibt es, und dem muss man frühzeitig entgegenwirken. Am Ende geht es aber immer um die Sicherung der Überlebenschancen des Unternehmens. Und aus

Sicht von Investoren gilt ganz klar: Geschwindigkeit schlägt Perfektion. Ein guter 80/20-Ansatz, der schnell umgesetzt wird, ist oft deutlich mehr wert als eine vermeintlich perfekte 99/1-Lösung, wenn in der Zwischenzeit Wert verloren geht.

Ist das ein typisch deutsches Problem?


Haghani: Wissen Sie, wir neigen in Deutschland dazu, immer die hundertprozentige Sicherheit dokumentieren zu wollen, aber die Welt um uns herum tickt anders. Die wirtschaftlichen Rahmenfaktoren lassen es nicht zu, hier Zeit zu verlieren.

Wird Pre-Pack also ankommen, um zu bleiben?


Haghani: Ich glaube ja! Alles, was sich bewährt, wird immer gerne genommen. Und wir sind eben im internationalen Wettbewerb. Ein Pre-Pack-Verfahren gibt uns Zeit und Beschleunigung, die wir sonst nicht hätten. Und alle Geschäftsmodelle, die unter Zeitdruck stehen, werden sich dieses Instruments bedienen. Und für die Risiken wird man gangbare Lösungen finden, da bin ich sicher.



THEMA
PRE-
PACK

A close-up photograph of a hand holding a lit matchstick over an open book or document. The match is glowing with bright orange and yellow flames, casting a warm light on the pages below. The background is dark and out of focus, emphasizing the hand and the match. The overall mood is one of precision and focus.

**Man kann einen
Pre-Pack-Deal
nicht mit
heißer Nadel
stricken**



Timo Klees von PwC Deutschland ordnet ein, welche Chancen das Pre-Pack-Verfahren für Unternehmen in der Restrukturierung bietet. Im Interview erläutert er zudem, wo seine Grenzen liegen und warum Pragmatismus dabei keine Tugend unter vielen ist, sondern die entscheidende Voraussetzung.

Herr Klees, Sie begleiten regelmäßig M&A-Prozesse in Restrukturierungssituationen. Was unterscheidet diese Arbeit von einem klassischen Unternehmensverkauf?

Klees: Der wesentliche Unterschied liegt im erhöhten Zeit- und Liquiditätsdruck sowie der Vielzahl der Partikularinteressen, die zusammengebracht werden müssen. M&A-Berater agieren in solchen Situationen als Mittler zwischen sehr unterschiedlichen Welten: dem Unternehmen selbst, das in der Krise steckt, dem Gesellschafter, der trotz aller Widrigkeiten einen bestmöglichen Kaufpreis erzielen will, den Finanzierern, die ihr Geld zurückhaben möchten, Kunden und Lieferanten, die an stabilen Lieferbeziehungen interessiert sind und den Investoren, die die Lage mit ganz eigenen Erwartungen betrachten. Die Aufgabe ist, all diese Perspektiven in einem schwierigen Marktumfeld zueinander zu bringen und den

bestmöglichen Deal zu erreichen.

In diesem Umfeld wird das Pre-Pack-Verfahren zunehmend diskutiert. Welche Chancen sehen Sie darin?

Klees: Das Pre-Pack-Verfahren hat durchaus einen erkennbaren Charme: Verkäufer und Käufer erarbeiten eine Lösung weitgehend vor der formellen Einleitung des Insolvenzverfahrens, sodass das Unternehmen im Verfahren dann schnell in neue Hände übergeben und die Sanierung zügig abgeschlossen werden kann. Gerade in besonders fragilen Situationen, in denen Vertrauen und Geschwindigkeit gleichermaßen entscheidend sind, kann das ein echter Vorteil sein.



Und die Grenzen?

Klees: Sie liegen genau dort, wo die heutigen Herausforderungen am größten sind. Bei Pre-Pack-Lösungen sind, wie auch bei anderen vorinsolvenzlichen Sanierungsinstrumenten, die Eingriffsmöglichkeiten in die Substanz des Unternehmens und in bestehende Verträge erheblich eingeschränkt. In den harten Restrukturierungsfällen, um die es heute überwiegend geht, ist aber genau dieser Eingriff meist erforderlich. Um es in einem Bild zu sagen: Als M&A-Berater sollte ich nicht das kaputte Auto verkaufen müssen, an dem der Käufer dann selbst den Fehler finden und herumschrauben muss. Idealerweise habe ich die gebrochene Kurbelwelle schon vorher austauschen können. Die weitergehenden Eingriffsmöglichkeiten, die dafür nötig wären, existieren bislang nur in den klassischen Insolvenzverfahren. Im Pre-Pack beschränkt sich die Frage derzeit im Wesentlichen darauf, ob der Kofferraum voller Steine – um im Auto-Bild zu bleiben – also überhöhte Verbindlichkeiten, erleichtert werden kann. Das ist zu wenig.



Der Interviewpartner:

Timo Klees ist Partner und Head of Corporate Finance und M&A bei PwC Deutschland.

Spiegelt sich das in der praktischen Anwendung wider?

Klees: Es drängt sich aus meiner Sicht eine gewisse Parallele zum StaRUG auf. Auch dort ist die Zahl der Anwendungsfälle bislang überschaubar und viele Verfahren waren getrieben durch eine Sanierung der Passivseite, obwohl das Instrument deutlich mehr hätte leisten können. Damit der Pre-pack-Deal zum Erfolg wird, müssten hier deutlich weitergehende Sanierungsmöglichkeiten ermöglicht werden.

Dabei wird ein Verfahren wie das Pre-Pack ja dringend benötigt.

Klees: Ja, viele Fälle werden aktuell in sogenannte Treuhandstrukturen überführt, weil auf Grund der Marktsituation und des konkreten Sanierungsbedarfs, keine nachhaltige Investorenlösung gefunden wird. Das neue Modewort dafür lautet „Shareholding as a Service“: Unternehmen werden meist still geparkt, gewissermaßen in der Hoffnung auf eine bessere Großwetterlage. Mittlerweile haben einzelne Anbieter Unternehmen mit Milliardenumsätzen angesammelt. Im Kern ist dies jedoch eher ein Minikonsens zwischen ausgewählten Stakeholdern. Die eigentlichen Probleme müssen später adressiert und eine Investorenlösung umgesetzt werden.

Welche Anforderungen stellt das Pre-Pack an die Vorbereitung?

Klees: Das A und O ist, frühzeitig zu erkennen, wie die Lage wirklich ist. Das gilt im Pre-Pack noch mehr



als im klassischen Insolvenzverfahren. Im regulären Verfahren hat der Verwalter weitreichende Durchgriffsrechte, im Pre-Pack fehlen diese. Deshalb braucht es einen stringenten Plan: für die rechtlichen Aspekte, die betriebswirtschaftlichen Fragen, den Umgang mit Kunden und Lieferanten, mit Mitarbeitenden und Betriebsrat. Man kann ein Pre-Pack nicht mit heißer Nadel stricken. Das führt zu einem echten Paradox: Die gründliche Vorbereitung, die das Verfahren erfordert, steht im Widerspruch zur Geschwindigkeit, die es eigentlich auszeichnen soll. Dies und die noch zu klärende Frage nach der Vergleichsalternative könnten die Anwendungsfälle in der Praxis reduzieren.

Welche Anforderungen stellen sich auf Investorensseite?

Klees: Es braucht Investoren mit einem hohen Maß an Pragmatismus und Agilität, die bereit und in der Lage sind ein heißes Eisen zu schmieden. Das Problem: Strategische Investoren einer gewissen Größenordnung haben eigene Compliance-, Berichts- und Kontroll-Strukturen, die schnelles Handeln strukturell erschweren. Inhabergeführte Mittelständler, die eigentlich ideal wären, sind oft eher konservativ und risikoavers. Finanzinvestoren agieren teils als Opportunisten; für eine echte Sanierung mit Zukunftsperspektive reicht das häufig nicht aus. Der Idealtyp ist ein strategischer Investor, der Potenziale mitbringt: finanzielle Solidität, Synergien in Produktion und Vertrieb, Einkaufsmacht und auch die Bereitschaft, falls nötig Konsequenzen zu ziehen, um das Gesamtgebilde zum Laufen zu bringen.

Was würden Sie sich vom Gesetzgeber wünschen?

Klees: Im Kern wünsche ich mir, dass das Pre-Pack auch leistungswirtschaftliche Eingriffsmöglichkeiten erhält. Heute kann es im Wesentlichen helfen, Verbindlichkeiten zu reduzieren. Das ist nützlich, reicht aber vielfach nicht aus, da z.B. sinkende Umsätze grundlegende Veränderungen der Strategie und des Setups erfordern. Wer ein Unternehmen nachhaltig überlebensfähig machen will, muss auch in die operative Substanz eingreifen können: Verträge, Strukturen, Standorte. Solange das nur im klassischen Insolvenzverfahren möglich ist, wird das Pre-Pack ein Instrument mit erkennbarem Charme bleiben, das aber sein volles Potenzial nicht entfalten kann.

Was bleibt als Kernbotschaft?

Klees: Pragmatismus und Realismus. Und zwar auf allen Ebenen. Im M&A-Prozess selbst, in der Vorbereitung des Verfahrens, bei den Stakeholdern und bei den Investoren. Das Pre-Pack kann dazu ein nützliches Werkzeug sein. Aber es löst keine Probleme, die bereits vorher entstanden sind, weil zu lange gewartet wurde. Je früher man erkennt, wie die Lage ist und je früher man anfängt, Handlungsoptionen zu erarbeiten, desto größer sind die Chancen, dass am Ende eine erfolgreiche Transaktion umgesetzt werden kann.



SERIE



**WENN DAS
INSOLVENZRECHT
DEN WEG IN DIE
ZUKUNFT FREI
MACHT**

Wer morgen ankommen will, muss heute starten – so lautet die Devise bei der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH seit der Gründung im Jahr 1990. Christian Krönert von Schultze & Braun hat das Unternehmen auf dem Weg ins wirtschaftliche Morgen begleitet und die betriebliche Neuaufstellung erfolgreich umgesetzt. Dabei hat die Zusammenarbeit des Insolvenzverwalters mit dem Schuldner und den Übernehmern eine wichtige Rolle gespielt. Teil 17 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Finanzierungskosten und Preissteigerungen als Anlass der Neuausrichtung

Im Frühjahr 2026 konnte Christian Krönert für die LEIPZIGER Logistik & Lagererei gmbH die Ankunft am Ziel verkünden: „Es freut mich sehr, dass sich die Arbeit und der Einsatz aller Beteiligten gelohnt hat. Mit der Aufteilung in zwei eigenständige Einheiten und ihre Übernahme und Fortführung durch zwei Unternehmen aus der Branche haben wir eine Zukunftsperspektive für die Geschäftsbereiche geschaffen und konnten fast zwei Drittel der Arbeitsplätze erhalten“, sagt der auf Unternehmenssanierungen spezialisierte Rechtsanwalt. „Dieses Ergebnis, das sich mit den Worten `Aus eins mach´ zwei´ kurz zusammenfassen lässt, ist umso schöner, wenn man sich vor Augen führt, dass die Alternative die Einstellung des Geschäftsbetriebs der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH und der Wegfall aller Arbeitsplätze gewesen wäre.“ Anlass für die betriebliche Neuaufstellung der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH waren die Folgewirkungen der Finanzierungskosten für die Fahrzeuge sowie die großen Preissteigerungen bei Material und Betriebsmitteln – gerade in Folge der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie und des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine.

Eigenständige Fortführungslösungen für die Teilbereiche des Unternehmens

Durch die Fortführungslösung für den Bereich Lagererei am Standort Leipzig ist die Neuaufstellung der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH im Insolvenzverfahren erfolgreich abgeschlossen, die mit dem Insolvenzantrag im August 2025 gestartet worden war. Diesen Bereich, den Standort Leipzig und die

dortigen rund 20 Mitarbeitenden übernimmt rückwirkend zum 1. April 2026 die LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus Südwest GmbH, die unabhängig von der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH agiert und ihren Sitz in Ettlingen bei Karlsruhe hat. Die Gläubiger haben dem Anfang Mai 2026 zugestimmt und damit den Weg für die Übernahme frei gemacht.

„Wir sind seit über drei Jahrzehnten auf Deutschlands und Europas Straßen unterwegs. Neben der umfangreichen Erfahrung und Expertise in der Logistik und einem eigenen Fuhrpark mit modernen Fahrzeugen profitieren unsere Kunden zudem von den großen Lagerkapazitäten an unseren Standorten. Die Lösung ist für sie aber auch von Vorteil, da wir den Geschäftsbetrieb am Standort Leipzig nahtlos übernehmen und fortführen“, sagt Günter Bauer, der Gesellschafter der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus Südwest GmbH. „Ich kenne die Kolleginnen und Kollegen seit vielen Jahren und bin von ihren Fähigkeiten und ihrer Expertise absolut überzeugt.“ Günter Bauer war geschäftsführender Gesellschafter der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH.

Geschäftsbetrieb durchgängig fortgeführt

Während des gesamten Verfahrens und der Arbeit an der Neuaufstellung haben Christian Krönert und Günter Bauer den Geschäftsbetrieb der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH uneingeschränkt fortgeführt. „Indem wir den Kunden gezeigt haben, dass alle Aufträge wie geplant bearbeitet und transportiert wurden und wir bei der Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit unserer Arbeit



SERIE



LEIPZIGER
LOGISTIK & LAGERHAUS G.M.B.H.

keine Abstriche machen, konnten wir sie davon überzeugen, dem Unternehmen die Treue zu halten. Gleichzeitig haben der laufende Geschäftsbetrieb und die Aufträge, die wir auch im laufenden Verfahren erhalten haben, auch die Übernehmer der beiden Bereiche vom Potential überzeugt“, sagt Krönert.

Bereits zum 1. November 2025 hatte Krönert für Teilbereiche des Transportgeschäftes der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH eine Übernahmелösung vereinbart. Dieser Teil, dessen Mitarbeitende mit eigenen LKWs deutschlandweit tätig sind, ist auf Getränketransport, aber auch den Transport von Papier und trockenen Lebensmitteln spezialisiert. Bereits seit dem 1. November 2025 agiert dieser Bereich als Teil der TCT-Speditions GmbH, die zur familiengeführten Holfelder Holding GmbH mit Sitz in Altdorf bei Nürnberg gehört. „Es freut mich sehr,

dass wir mit der TCT-Spedition und der Holfelder Gruppe einen Übernehmer gefunden haben, der bereits in der Getränkelogistik tätig ist und wir durch die Übernahme die Transport-Arbeitsplätze sichern können“, sagt Krönert.

„Die Übernahme des Bereichs und der hochqualifizierten Transport-Mitarbeitenden ist eine Weiterentwicklung unseres Geschäfts. Wir freuen uns über die neuen Kolleginnen und Kollegen, die unser Unternehmen ohne Zweifel bereichern werden“, sagt Anna Holfelder, Geschäftsführerin der Holfelder Holding GmbH. „Wir sind seit vielen Jahren auf der Getränkelogistik spezialisiert – ein Bereich, der von maximaler Flexibilität, Zuverlässigkeit und einem großen Frachtraumvolumen lebt. Das alles können wir unseren Kunden mit der Übernahme nun noch breiter aufgestellt anbieten und garantieren.“

Im vorangehenden Teil unserer Serie Erfolgsfaktor Sanierung dreht sich alles die Fleischer-Dienst Braunschweig GmbH, die seit Jahrzehnten Fleischereien, Gastronomiebetriebe, Einzelhändler und andere Partner mit erstklassigen Lebensmitteln beliefert. Dafür, dass dies auch weiterhin der Fall ist, sind der Einsatz von Insolvenzverwalter Tobias Hartwig von Schultze & Braun und von Ansgar Nachtwey, dem Geschäftsführer der GILDE Mitte eG verantwortlich, die mit Timing, Fokus und einem gute Plan eine Übernahmeerfolg realisieren konnten.



Zweigeteilte Neuaufstellung in knapp acht Monaten umgesetzt

Die Neuaufstellung der LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH ist ein gutes Beispiel für die Stärken, die ein Insolvenzverfahren haben kann. Wir haben im Verfahren die internen Strukturen gezielt angepasst, das Geschäftsmodell eingehend analysiert und daraus das weitere Vorgehen abgeleitet. Es hat sich gezeigt, dass das Unternehmen in der bisherigen Aufstellung wirtschaftlich an und über seine Grenzen gekommen war“, sagt Krönert. „Dass wir die zweigeteilte Neuaufstellung in nur knapp acht Monaten umsetzen konnten, ist der Vorarbeit und dem Engagement von Günter Bauer und dem unermüdlichen Einsatz aller Beteiligten zu verdanken, für den ich mich herzlich bedanken möchte – allen voran bei den Mitarbeitenden und den Kunden. Maßgeblich zum Gelingen der Neuaufstellung haben auch die Instrumente des Insolvenz- und Sanierungsrechts beigetragen.“

Für die LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus waren ursprünglich 90 Mitarbeitende tätig. Im Zuge der Neuaufstellung konnten insgesamt rund 55 Arbeitsplätze direkt erhalten werden. Rund zehn Mitarbeitende, die für die LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH in der Rhein-Main-Region tätig waren, musste gekündigt werden. Für die dortigen Geschäftstätigkeiten (ehemaliger Standort Karlstein am Main) gab es trotz aller Bemühungen aus wirtschaftlichen Gründen keine Fortführungsmöglichkeit. Die weiteren rund 25 Mitarbeitenden haben das Unternehmen im Zuge der Neuaufstellung auf eigenen Wunsch verlassen – zum Großteil bereits mit einem neuen Arbeitsplatz in Aussicht. Auch mit dem Blick auf die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden ist also die Ankunft am Ziel erfolgt.

LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH: Die (ehemalige) LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH wurde 1990 in Leipzig gegründet. Das Familienunternehmen, das mit eigenen LKWs deutschlandweit sowie in den angrenzenden Nachbarländern tätig war, ist Spezialist für Getränkelogistik, aber auch den Transport von Papier und trockenen Lebensmitteln. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über langjährige Erfahrung im Transport von Handelsgütern und Baustoffen.



**T E R
M I N E**

**JULI
2026**

26073050 Cash-Pooling und Unternehmensverträge –
Tipps und Strategien zur Haftungsvermeidung
17.07.2026, online

26073051 Künstliche Intelligenz in der
Insolvenzverwaltung
16.07.2026, online

26073052 Verbraucherinsolvenz & Restschuldbefreiung
– das Wichtigste in Kürze
08.07.2026, online

26073053 Immobilien in der Zwangsverwaltung und in
der Insolvenz
08.07.2026, online

SEPTEMBER 2026

26093050 Insolvenzsteuerrecht

16.09.2026, online

26093051 Mitteldeutsche Rechtstage

14.09. und 15.09.2026,

Steigenberger Grandhotel Handelshof, Leipzig

26093052 Praxis-Wissen: Sanierung

24.09. und 25.09.2026, online

26093053 Insolvenztabelle

29.09.2026, online

26093054 Distressed M&A in der Restrukturierung

28.09.2026, 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

Schultze & Braun GmbH & Co. KG
Eisenbahnstraße 19–23
77855 Achern
www.schultze-braun.de

Fotos:
stock.adobe.com

Gestaltung: www.derzweiteblick.org

KRISE & CHANCE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz

