

April 2026

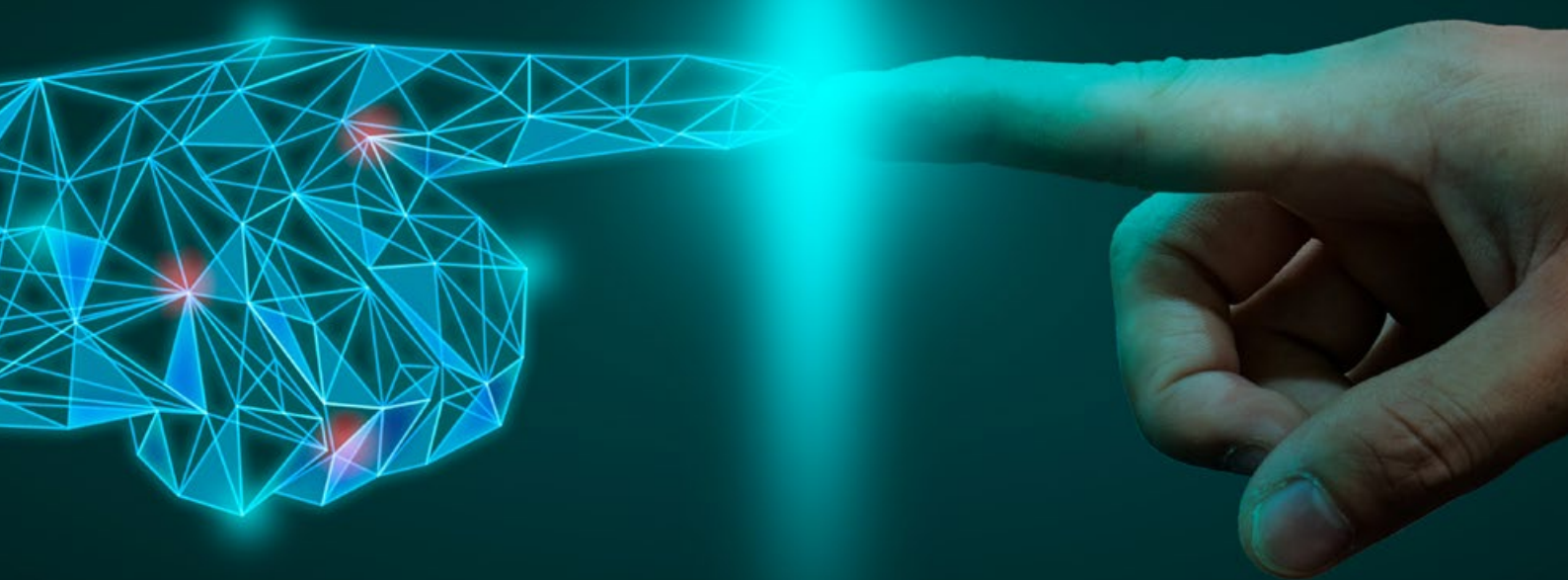
# CHANCE & KRISE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu  
Restrukturierung  
und Insolvenz



**TEIL 14 VON**  
„Erfolgsfaktor  
Sanierung“



# DIGITALE RESTRUKTURIERUNG

A close-up portrait of Alan Greenspan, an elderly man with glasses, wearing a dark suit and a blue tie. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression.

# 100 JAHRE „ZINS-ELIMINATOR“

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Alan Greenspan, langjähriger Vorsitzender der US-Notenbank Federal Reserve, hat am 6. März 2026 seinen 100. Geburtstag gefeiert. Greenspan, der insgesamt 18 Jahre an der Spitze der Federal Reserve stand und wegen seiner Politik niedriger Zinssätze auch als „Zins-Eliminator“ bezeichnet wurde, prägte die internationale Geldpolitik über Jahrzehnte hinweg. Die Entwicklung der Zinssätze bleibt auch für Unternehmen von erheblicher Bedeutung – insbesondere im Zusammenhang mit Pensionsverpflichtungen. Denn niedrige Zinssätze erhöhen die finanziellen Aufwendungen für die Verpflichtungen, mit denen Unternehmen ihre Zusagen zur betrieblichen Altersversorgung abdecken müssen. Eine ähnliche Entwicklung war bereits während der Niedrigzinsphase zwischen 2008 und 2022 zu beobachten. „Beim sogenannten Rechnungszins, anhand dessen die notwendigen Rückstellungen für Pensionszusagen berechnet werden, spielt der durchschnittliche

Marktzinssatz der vergangenen zehn Geschäftsjahre eine zentrale Rolle“, erläutert Alexander von Saenger, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun. Da der überwiegende Teil dieses Zeitraums von niedrigen Zinsen geprägt war, wirken sich auch die Leitzinserhöhungen zwischen dem Sommer 2022 und dem Herbst 2023 nur begrenzt aus. Die Folge: Künftige Verpflichtungen – etwa für die betriebliche Altersversorgung von Mitarbeitenden – werden mit einem vergleichsweise niedrigen Zinssatz auf den heutigen Wert abgezinst. Unternehmen müssen daher höhere Rückstellungen bilden, was ihre bilanziellen Belastungen entsprechend erhöht. Im Interview auf dem [Blog von Schultze & Braun](#) erläutert von Saenger, [warum Pensionsverpflichtungen für Unternehmen sogar zur existenziellen Herausforderung werden können und ordnet den Handlungsbedarf und die Möglichkeiten für Unternehmen ein.](#)



E D I  
T O R  
I A L

In knapp drei Monaten ist es so weit: Die Fußball-Weltmeisterschaft der Herren beginnt. Bald wird klar sein, mit welchem Kader Bundestrainer Julian Nagelsmann das Turnier bestreiten wird, bei dem die Messlatte für Deutschland sehr hoch liegt. Galt früher der Spruch „Deutschland ist eine Turniermannschaft“, wäre nach dem zweimaligen Vorrundenaus bei den Weltmeisterschaften 2018 und 2022 das Überstehen der Vorrunde fast schon als Erfolg anzusehen. Wenn es der Nationalmannschaft bei diesem Turnier jedoch ähnlich ergeht wie bei den beiden Vorgängerturnieren, gerät der deutsche Männerfußball in eine tiefe Krise und Julian Nagelsmann wäre vermutlich zumindest als Nationaltrainer Geschichte.

Also drücken wir der Nationalmannschaft bei den anstehenden Testspielen die Daumen und hoffen auf ein gutes Abschneiden beim Turnier in den USA, Kanada und Mexiko. Denn wie heißt es so schön: „Die beste Krise ist die, die überhaupt nicht eintritt“. Diesen Satz würden sicherlich auch viele Unternehmen unterschreiben – gerade mit dem Blick auf die zahlreichen Herausforderungen, denen sie sich nach wie vor gegenübersehen und angesichts der Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung mit ihrem maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun und Dr. Michael Klinkers von nexum erläutern im Interview, wie Unternehmen mit dieser Doppel-Belastung umgehen können und welche Vorteile ein kombinierter Restrukturierungs- und Digitalisierungsprozess, die Digitale Restrukturierung, für Unternehmen hat.

Ein Thema mit direktem Sportbezug, die finanzielle Schieflage oder Insolvenz von Sportvereinen, ist das zweite Thema dieser Ausgabe. Aktueller Anlass ist eine kürzlich veröffentlichte Entscheidung des Bundesfinanzhofs mit großen Auswirkungen. Denn wenn Mitgliedsbeiträge von Sportvereinen künftig der Umsatzsteuer unterliegen, trifft das Tausende von Vereinen finanziell unmittelbar. Was bislang die Ausnahme war, könnte schnell zur Regel werden: die Insolvenz von Sportvereinen. Was das Urteil konkret bedeutet, welche Haftungsrisiken auf Vereinsvorstände zukommen und warum das Insolvenzverfahren gerade im Sport eine besondere Rolle spielt, erläutern Rüdiger Bauch und Dr. Thomas Dithmar von Schultze & Braun.

Im 14. 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.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Ihr  
Tobias Hirte





TICKER

# TREFFPUNKT DER SÜDWESTDEUTSCHEN INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHTSRECHTSPERSONEN

Am 18. und 19. Mai widmen sich die 4. Bodensee-Rechtstage den aktuellen Entwicklungen und praxisrelevanten Fragestellungen rund um Insolvenz, Sanierung und angrenzende Rechtsgebiete. Die Fachtagung richtet sich an Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Sanierungsberaterinnen und Insolvenz-

verwaltende, Richterinnen und Richter und Rechtspflegende sowie an Mitarbeitende aus Banken. Durch die Verbindung unterschiedlicher Perspektiven aus Praxis und Rechtsprechung sollen zentrale Verknüpfungspunkte zwischen Insolvenz-, Vollstreckungs- und Betreuungsrecht herausgearbeitet wer-



## BITCOIN-MINING WIRD ZUM MINUSGESCHÄFT

Der Ausverkauf am Kryptomarkt rund um den Monatswechsel Februar/März 2026 setzt insbesondere Betreiber von Bitcoin-Mining-Anlagen zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Viele Miner erwirtschaften angesichts des sinkenden Bitcoin-Kurses derzeit Verluste mit jedem neu generierten Bitcoin – das Mining wird damit zum Minusgeschäft. Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, könnte die Folge eine Insolvenzwellen unter Bitcoin-Minern sein. Eine solche Dynamik hätte das Potenzial, den Kurs der Digitalwährung zusätzlich zu belasten und verdeutlicht zugleich die Risiken von Kryptowährungen, die inzwischen zu einem festen Bestandteil der Finanzwirtschaft geworden sind und zunehmend

auch in anderen Bereichen des Wirtschaftslebens an Bedeutung gewinnen. Für Insolvenzverwalter und Sanierungsberater gewinnt das Thema damit ebenfalls an Relevanz. Denn Insolvenzverfahren mit Bezug zu Krypto-Assets weisen rechtliche und praktische Besonderheiten auf – auch wenn sich Miner in ihrer Struktur deutlich von Kryptoplattformen unterscheiden. Martin Kropp und René Schmidt von Schultze & Braun ordnen im Interview „Sonderinsolvenzrecht für Krypto-Assets“ auf dem Blog der Kanzlei den regulatorischen Rahmen ein, der sich in den vergangenen Jahren auf europäischer und nationaler Ebene herausgebildet hat.



## GSSZENE

den. Den Auftakt bildet eine Abendveranstaltung mit gemeinsamem Dinner, die Raum für Austausch und Networking bietet. Am zweiten Veranstaltungstag stehen Fachvorträge und Panel-Diskussionen zu aktuellen rechtlichen Herausforderungen der Branche im Mittelpunkt. Die Bodensee-Rechtstage gelten

als etablierter Branchentreff der südwestdeutschen Insolvenz- und Sanierungsszene. Teilnehmende erwarten praxisnahe Einschätzungen, Diskussionen mit führenden Expertinnen und Experten sowie Lösungsansätze für die aktuellen Herausforderungen in Restrukturierung und Insolvenzpraxis.

# Krise, die

## GLEICHE SCHREIBWEISE, ABER VERÄNDERUNGEN BEI FORM UND HÄUFIGKEIT

Am 2. März 2026 hat sich die Verabschiedung des Regelwerks für die neue deutsche Rechtschreibung zum 20. Mal gejärrt. Ein Wort, dessen Schreibweise seitdem unverändert geblieben ist, lautet: Krise. Die wirtschaftliche Realität zeigt jedoch, dass sich die Formen und die Häufigkeit von Krisen seitdem deutlich verändert haben. Unternehmen sehen sich heute mit einer Vielzahl gleichzeitiger Herausforderungen konfrontiert – von konjunkturellen Unsicherheiten über Kostensteigerungen bis hin zu strukturellen Marktveränderungen und den Anforderungen durch die Digitalisierung. Der daraus resultierende Restrukturierungsbedarf macht sich auch in der Praxis bemerkbar: Als bundesweit vertretene Kanzlei registriert Schultze & Braun eine steigende Zahl von Anfragen von Unternehmen, die sich mit wirtschaftlichen

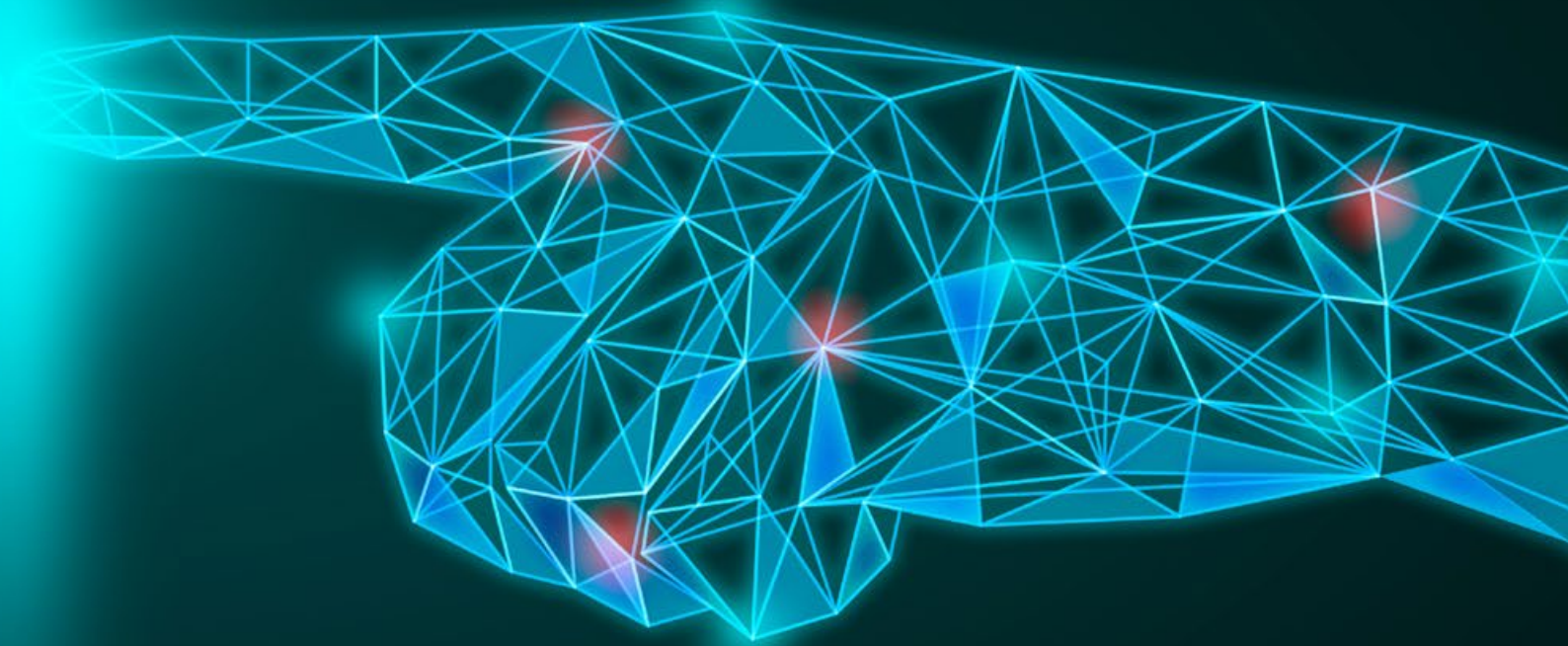
Schiefagen konfrontiert sehen. Gerade deshalb kommt der frühzeitigen Identifikation von Krisenanzeichen eine zentrale Bedeutung zu. Ein bloßes Abwarten auf eine konjunkturelle Erholung reicht in vielen Fällen nicht aus, um die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens zu sichern. Vielmehr gilt es, Restrukturierungsmaßnahmen frühzeitig einzuleiten und – sofern erforderlich – externe Expertise einzubeziehen. Welche typischen Anzeichen auf eine wirtschaftliche Krise hindeuten und worauf Geschäftsleiter achten sollten, erläutern Stefan Höge und René Schmidt von Schultze & Braun in ihrem Beitrag „Wirtschaftliche Schiefage: Krisenanzeichen frühzeitig erkennen“ auf dem Blog der Kanzlei.



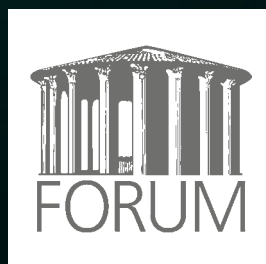
TITEL



**DIGITALE RESTRU**  
**DIE BESTE KRISE IST DIE,**



# UKTURIERUNG: DIE NICHT EINTRITT



Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun und Dr. Michael Klinkers von nexum erläutern, welche Vorteile der interdisziplinäre Ansatz für einen kombinierten Restrukturierungs- und Digitalisierungsprozess, die Digitale Restrukturierung, für Unternehmen hat.

*Herr Weber, Herr Klinkers, wohl selten haben sich Unternehmen gleichzeitig einer so großen Anzahl an wirtschaftlichen Herausforderungen gegenübergesehen. Zudem steigt die Notwendigkeit zur Digitalisierung. Wie können Unternehmen mit dieser Doppel-Belastung umgehen?*


**Weber:** Die Zahl der wirtschaftlichen Herausforderungen steigt in der Tat seit Jahren deutlich an, und kein Unternehmen ist davor gefeit, in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten – gerade auch angesichts der Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung mit ihrem maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Fakt ist: Unternehmen, die zu spät reagieren, riskieren ihre Wettbewerbsfähigkeit – nicht selten mit existenziellen Folgen. Wer frühzeitig handelt, kann Krisen aber nicht nur bewältigen, sondern aktiv verhindern. Umso wichtiger ist es daher, die Augen nicht zu verschließen, wenn ein Unternehmen auf eine Krise zusteuert oder sich bereits in einer befindet, sondern so früh wie möglich mit Gegenmaßnahmen zu beginnen – am besten dann, wenn die Krise noch nicht eingetreten ist und das Unternehmen noch finanzielle Reserven hat.

**Klinkers:** An diesem Punkt – denn die beste Krise ist die, die nicht eintritt – setzen wir von nexum und Schultze & Braun mit unserem interdisziplinären

Ansatz „Digitale Restrukturierung“ für einen kombinierten Sanierungs- und Digitalisierungsprozess an. Dabei werden operative Punkte angegangen und digitale Prozesse etabliert und implementiert. Dadurch können Unternehmen ihre Effizienz und ihren Umsatz steigern, ihre Kosten reduzieren und ihre Geschäftsprozesse optimieren. Indem wir die nexum-Expertise in digitaler Transformation mit dem Ziel einer leistungswirtschaftlichen Sanierung und Weiterentwicklung und der Expertise in finanzwirtschaftlicher Restrukturierung von Schultze & Braun kombinieren, werden in den Unternehmen nicht nur Krisensituationen festgestellt und gemeistert, sondern auch nachhaltige und digitale Wege aus der Krise aufgezeigt.

*Wie ist die finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierung angelegt?*

**Weber:** Zunächst werden die Ist-Situation analysiert und die finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen geplant. Der ganze Prozess läuft in mehreren Schritten ab, die ineinandergreifen. Zunächst geht es darum, die Ursachen zu identifizieren: Eine Umstrukturierung kann in einem Unternehmen durch externe Einflüsse notwendig werden. Mitunter liegen die Gründe für eine mangelnde Zukunftsfähigkeit aber auch im eigenen



operativen Geschäft, im Geschäftsmodell oder im direkten Umfeld des Unternehmens. Unabhängig davon, wo die Probleme liegen: Hat man die Herausforderungen identifiziert, kann man ihnen wirksam begegnen, noch bevor eine existenzbedrohende Unternehmenskrise eintritt.

#### **Was ist im Anschluss an die Identifikation der Ursachen der nächste Schritt?**

**Weber:** Für eine finanzwirtschaftliche Analyse wird in einem ersten Schritt ein stichtagsbezogener Finanzstatus erstellt. Dabei steht grundsätzlich die Fortführung des Unternehmens im Fokus und welche Maßnahmen notwendig sind, um diese zu ermöglichen. Gleichzeitig wird aber auch geprüft, ob unter Umständen eine Zahlungsunfähigkeit und/oder eine Überschuldung vorliegt – gerade auch mit dem Blick darauf, die handelnden Personen vor möglichen Haftungsrisiken zu schützen. Die Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung werden miteinander verknüpft und neu zusammengefügt, um daraus eine qualifizierte Fortbestehensprognose abzuleiten und die finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen zu planen.

**Digitale Restrukturierung:** Weitere Informationen zum interdisziplinären Ansatz für einen kombinierten Restrukturierungs- und Digitalisierungsprozess gibt es auf der gemeinsamen Website von nexum und Schultze & Braun. Dort können sich Interessierte auch kostenfrei das Whitepaper Digitale Restrukturierung herunterladen.

#### **Wie gehen Sie bei der Entwicklung der Soll-Situation und der Umsetzung der finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen vor?**

**Weber:** Zusätzlich zur positiven Fortbestehensprognose muss in einem Sanierungsgutachten bescheinigt werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens mit geeigneten Sanierungsmaßnahmen wieder hergestellt werden können. Denn nur in einem solchen Fall wird das Unternehmen bei seiner Sanierung von Eigenkapital- oder Fremdkapitalgebern unterstützt werden. Das Sanierungsgutachten enthält grundlegende Informationen zu den wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen des Unternehmens – ebenso zur Liquiditäts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Zudem umfasst das Sanierungsgutachten eine detaillierte Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung. Diese ist besonders wichtig für Fremdkapitalgeber, denn sie stützen ihre Entscheidung, ob sie ein Unternehmen in Zukunft weiter finanzieren, maßgeblich auf diese Planung. Die Qualität der Integrierten Planung und des Sanierungsgutachtens ist daher entscheidend für den Erfolg der Restrukturierung. Auf Basis der Erkenntnisse und der Planungen des Sanierungsgutachtens werden die finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt.



## ***Wie kann ein Unternehmen einer Krise mit präventiven Restrukturierungsmaßnahmen möglichst vorausschauend begegnen?***

**Weber:** Vor allem kommt es darauf an, Krisenanzeichen und Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen. Werden die Anzeichen richtig gedeutet und die Risiken durch konsequentes Gegensteuern ausgeschlossen, lässt sich eine existentielle Unternehmenskrise oftmals nicht nur eindämmen, sondern auch meistern. Darüber hinaus wird die Krisen-Resilienz des Unternehmens deutlich gestärkt.

## ***Welche Rolle spielt dabei die digitale Transformation von Geschäftsmodellen?***

**Klinkers:** Wir überprüfen das gesamte Unternehmen auf die Hebung von digitalen Potentialen und entwickeln ein konsistentes Modell, das umgehend implementiert werden kann. Alle relevanten Potentiale werden transparent erhoben. Die Umsetzung erfolgt entsprechend reibungslos und effizient, da die wirtschaftlichen Komponenten des neuen Modells bereits auf die juristischen Implikationen abgestimmt wurden. Entsprechend können sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Kostenseite wesentliche Potentiale gehoben werden. Ein möglicher Hebel ist auch das Monetarisieren von Daten.

## ***Wie können analoge Geschäftsmodell in ein digitales Format überführt werden?***

**Klinkers:** Dabei kommen unterschiedliche Maßnahmen zum Einsatz. So kann etwa eine Software aufgesetzt werden, in der alle Daten, Dokumente oder E-Mails des zu restrukturierenden Unternehmens digital in einer einheitlichen Datenbank zusammengeführt werden. Die Auswertung erfolgt dann KI-basiert. Zudem ist eine umfassende Analyse der aktuellen Marktsituation des Unternehmens sowie der Zusammensetzung des

Produkt- und Leistungsportfolios, mit dem Ziel möglich, digitale Potentiale sowohl auf der Produkt-, Dienstleistungs- als auch auf der Marktseite branchenunabhängig zu erschließen.

## ***Was kann das Ziel einer digitalen Transformation sein?***

**Klinkers:** Es kann zum Beispiel darum gehen, vorhandene Daten zu monetarisieren, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, KI-gestützte Anlagenstillstände zu minimieren, die Maschinenauslastungen zu maximieren, CRM Systeme aufzubauen beziehungsweise an die Gegebenheiten anzupassen oder Leads über Website und Newsletter zu generieren. Die Beispiele zeigen, dass den Zielen bei einer digitalen Transformation grundsätzlich keine Grenzen gesetzt sind.

## ***Welche Einsparungen sind durch Effizienzsteigerungen und Optimierung von Geschäftsprozessen durch Digitalisierung möglich?***

**Klinkers:** Nach der eingehenden Analyse der digitalen Potentiale und der Verbindung mit den angestrebten Zielen sollten alle weiteren betrieblichen Bereiche auf Kostenoptimierungspotentiale durch die Nutzung digitaler Werkzeuge untersucht werden. Folgende Bereiche sind hierbei beispielhaft zu nennen: Einsparung von Sach- und Personalkosten durch „Downsizing“ oder „Right-Sizing“ der IT-Infrastruktur, Verlagerung von Prozessen und Infrastruktur in die Cloud oder die Variabilisierung von Nutzungskosten.

## ***Gibt es weitere Unternehmensbereiche in denen digitale Kosteneinsparungen möglich sind?***

**Klinkers:** Ein weiteres gutes Beispiel ist der Einkauf. So sind etwa die Verlagerung von Prozessen auf digitale Einkaufsplattformen mit einhergehender erhöhter

Transparenz bei der Suche nach Beschaffungsquellen, die Senkung von Einkaufskosten sowie Einsparungen von Personal im Einkauf zu nennen. Aber auch im Service gibt es Potentiale für Kosteneinsparungen – etwa durch die Automatisierung von Serviceprozessen durch Einführung von KI-basierten Assistenten, Chat-Bots und digitalen Service-Desks, Einsparungen beim Service-Personal und die Reduzierung von Kosten bei externen Service-Centern. Im Marketing können Werbe-Spendings durch Verlagerung in digitale Marketing-Plattformen mit einhergehendem Shift in effiziente Online-Medien reduziert werden. Im Personalbereich ist es durch digitales Recruiting mit gezielten Online-Kampagnen, die auf die unternehmensindividuellen Bedarfe zugeschnitten sind, möglich, Kosten zu reduzieren.

### ***Wie greifen digitale Restrukturierung und juristische Begleitung ineinander?***

**Klinkers:** Indem die digitale Vorgehensweise aus juristischer Sicht begleitet wird, wird ein integriertes Modell aufgebaut, das kurzfristig und effizient umsetzbar ist. Dabei spielen unterschiedliche Rechtsgebiete eine wichtige Rolle. Eine maßgebliche Rolle spielt zudem das Vertragsmanagement – ein Thema,

das durch die Digitalisierung und die Transformation begleitet und optimiert werden kann. Neben der technischen Optimierung müssen dabei die notwendigen Abläufe anhand rechtlicher Erfordernisse angepasst werden – etwa Fristen, Umgang mit AGB, Mahnwesen, Verwendung von Standardverträgen und Eskalationsstufen während der Verhandlung und Abwicklung des Vertrages bis hin zum Zahlvorgang. Hinzu kommen unter Umständen interne Abläufe für die Abstimmung zwischen Einkauf und Verkauf. Bei Webshops oder Websites, die im Rahmen der digitalen Restrukturierung entwickelt und eingesetzt werden sollen, gibt es darüber hinaus notwendige Rechtsfragen zum IT-Recht.

**Weber:** Es zeigt sich: Mit dem Konzept der Digitalen Restrukturierung gibt es für Unternehmen in einer Krise, aber auch für solche, die absehbar auf eine Krise zusteuern, einen erfolgversprechenden Angang, um einer Notsituation vorzubeugen und entgegenzuwirken. Der passende Digitalisierungs- und Restrukturierungsweg sollte dabei gleichwohl immer individuell geprüft werden. In diesem Zusammenhang spielt eine fundierte Digital- und Krisenexpertise eine gewichtige Rolle.

### **Die Interviewpartner:**

**Dr. Ludwig J. Weber, LL.M.** ist Partner und Leiter des Bereichs Wirtschaftsrecht bei der mit rund 30 Standorten in Deutschland und dem europäischen Ausland vertretenen Kanzlei Schultze & Braun. Er ist mit seinem Team auf Unternehmensfinanzierungen und -restrukturierungen spezialisiert. Bei Schultze & Braun steht für die Spezialbereiche Sanierung, Restrukturierung und Insolvenz ein Expertenteam von über 500 Mitarbeitern bereit.

**Dr. Michael Klinkers** ist Mit-Gründer und CEO der nexum AG. Die nexum AG ist einer der führenden inhabergeführten Digital-Dienstleister im deutschsprachigen Raum mit knapp 200 Mitarbeitern und Büros in Köln (Hauptsitz), Hamburg, Nürnberg, Biel und Valencia.





THEMA

# FINANZIELLE UND INSOLVENZEN VON SPORT DIE AUSNAHME DROHT ZUR R

Im Interview ordnen Rüdiger Bauch und Dr. Thomas Dithmar von Schultze & Braun die Bedeutung der Umsatzsteuer-Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFH) mit dem Blick auf die finanzielle Stabilität von Sportvereinen ein. Zudem erläutern sie den Handlungsbedarf für Vereinsvorstände und die Besonderheiten bei der Sanierung von Sportvereinen.

*Herr Bauch, Herr Dithmar, der BFH hat Ende Februar ein Urteil veröffentlicht, das für die rund 86.000 Sportvereine in Deutschland große Bedeutung hat. Was hat das oberste Finanzgericht entschieden?*

**Bauch:** Das Urteil des BFH sorgt in der Tat unter Sportvereinen für große Verunsicherung. Es besagt, dass die Vereine unter bestimmten Bedingungen Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge erheben müssen.

**Dithmar:** Der Verein erhält in der Folge im Rahmen der Vorsteuererstattung aber nur einen Teil der von ihm gezahlten Umsatzsteuerbeträge zurück – zum Beispiel für Bauvorhaben oder sonstige umsatzsteuerpflichtige Leistungen. Damit kann sich die finanzielle

Leistungsfähigkeit von Sportvereinen deutlich verschlechtern. Der BFH hält – entgegen einem Umsatzsteuererlass der Finanzverwaltung aus dem Jahr 2019 – daran fest, dass Jahresbeiträge der Mitglieder eines Sportvereins die Gegenleistung für die von diesem Verein erbrachten Dienstleistungen sein können. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Mitglieder diese Dienstleistungen tatsächlich in Anspruch nehmen.

*Bislang ist für Sportvereine keine Umsatzsteuer auf Mitgliedsbeiträge fällig geworden?*

**Bauch:** Das Bundesfinanzministerium wollte diese Konsequenz verhindern und ging selbst davon aus, dass zwischen Sportverein und Vereinsmitgliedern kein Leistungsaustausch stattfindet, wenn der Verein



# SCHIEFLAGE

## SPORTVEREINEN: REGEL ZU WERDEN

seine Mitgliedsbeiträge für einen Gemeinschaftszweck erhebt. Der BFH widerspricht dieser Auffassung und sieht den Gesetzgeber in der Pflicht, wenn er für Sport- oder sonstige Vereine eine grundsätzliche Umsatzsteuerbefreiung erhalten will.

**Dithmar:** Solange der Gesetzgeber dem Weckruf der Richter des BFH nicht folgt und endlich eine klare gesetzliche Regelung trifft, werden die Sportvereine vor der im Einzelfall oft schwierig zu beantwortenden Frage stehen, in welchem Umfang die vom Verein angebotenen Leistungen und die hierauf entfallenden Mitgliedsbeiträge der Umsatzsteuer unterworfen werden müssen. Dies wird zu erheblichen Schwierigkeiten und finanziellen Unsicherheiten bei den Vereinen führen. Dabei könnte es eigentlich ganz einfach sein: Bereits im Jahressteuergesetz 2024 sollte die Umsatzsteuerthematik gesetzlich geregelt werden. Letztlich kam es dann aber zu keiner Verabschiedung durch den Gesetzgeber.

**Welchen Handlungsbedarf erzeugt die Entscheidung des BFH für Vorstände von Sportvereinen?**

**Bauch:** Solange es keine gesetzliche Klärung der Umsatzsteuerthematik gibt, ist die finanzielle Unsicherheit für Sportvereine groß. 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 Vergangenheit durchaus auch rückwirkend für vergangene Jahre.

**Warum sollten Sportvereine die Umsatzsteuer für ihre Mitgliedsbeiträge zurücklegen?**

**Bauch:** Es ist ja noch nicht absehbar, wie die künftigen Regelungen zur Umsatzsteuer auf Mitgliedsbeiträge aussehen. Wenn sich die Lesart des BFH durchsetzt,



wären die Vereine dazu verpflichtet, Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge zu zahlen – eventuell sogar für mehrere Jahre rückwirkend. Fehlt ihnen dafür die entsprechende Liquidität, sind die Vereine zahlungsunfähig und/oder überschuldet. Der Vereinsvorstand ist in einem solchen Fall dazu verpflichtet, einen Insolvenzantrag zu stellen – gerade auch, um sich vor einer finanziellen Haftung zu schützen, sofern die Vermeidung der eigenen Haftung dann überhaupt noch möglich ist.

### *Sind finanzielle Schieflagen und Insolvenzen von Sportvereinen häufig?*

**Dithmar:** Insolvenzen von Sportvereinen sind keine Seltenheit. Zum Glück sind sie aber im Vergleich zu den Insolvenzen klassischer Unternehmen eher die Ausnahme. Eine Besonderheit bei Sportvereinen ist, dass sie nur zum Teil mit festen Einnahmen wie etwa den Mitgliedsbeiträgen planen können. Sponsoring, Eintrittsgelder, Webeeinnahmen aber auch Zuschüsse haben daher eine große Bedeutung – sind aber nur schwer planbar. Kommen dann noch nicht eingeplante Ausgaben hinzu, kann es finanziell schnell eng werden. Diese Ausgaben können unterschiedlichen Ursprungs sein – etwa ein neuer Sportplatz, mit Extrakosten, die so nicht eingeplant waren oder der Abstieg in eine niedrigere Liga, was für weniger Einnahmen

führt. Der Fußballverein Wacker 90 Nordhausen, bei dem ich als Insolvenzverwalter tätig war, hatte im Sommer 2020 Insolvenzantrag gestellt, weil die Folgen der vorangegangenen Insolvenz der Spielbetriebsgesellschaft noch nicht erledigt waren, die einst für den Spielbetrieb der Herrenmannschaft in der Regionalliga verantwortlich war.

**Bauch:** Die Beispiele für die nicht eingeplanten Ausgaben zeigen, dass die finanzielle Schieflage und die Insolvenz von Sportvereinen eher die Ausnahme als die Regel sind. 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.

### *Zu welchem Zeitpunkt muss ein Sportverein einen Insolvenzantrag stellen?*

**Dithmar:** Auch für Vereine gibt es eine Insolvenzantragspflicht. Ist ein Verein zahlungsunfähig oder überschuldet, hat der Vereinsvorstand die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Vereins zu beantragen. Dies ist in § 42 des Bürgerlichen Gesetzbuchs geregelt. Ebenfalls sind bei einer nicht rechtzeitigen Antragstellung die Vorstandsmitglieder, denen ein Verschulden zur Last fällt, den Gläubigern

### **Die Interviewpartner:**

**Dr. Thomas Dithmar** ist Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Fachanwalt für Steuerrecht bei Schultze & Braun. Er ist am Standort Erfurt der bundesweit vertretenen Kanzlei tätig.

**Rüdiger Bauch** ist Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht. Er ist am Leipziger Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig. Bauch wird in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen und Thüringen an verschiedenen Gerichten als Insolvenz- und Zwangsverwalter bestellt.

gesamtschuldnerisch zum Schadensersatz verpflichtet. Auch wenn eine Verletzung der Insolvenzantragspflicht nicht strafbewährt ist, kann sie aber zu einer wirtschaftlich sehr erheblichen Haftung für den Vorstand führen.

#### **Wie sieht diese Haftung konkret aus?**

**Bauch:** Wird der Antrag zu spät gestellt, haften die Vorstandsmitglieder persönlich – also durchaus auch mit ihrem Privatvermögen. Wenn die Gläubiger durch eine frühere Antragstellung etwa bessergestellt worden wären und sie durch den verspäteten Antrag weniger Geld bekommen, muss ihnen der Vorstand diesen Differenzbetrag unter Umständen ersetzen. Und auch wenn eine verspätete Antragstellung nicht strafbewährt ist, so sind doch gleichwohl für Vorstandsmitglieder auch strafrechtliche Konsequenzen denkbar – etwa, wenn Sozialversicherungsbeiträge für Angestellte des Vereins nicht gezahlt werden.

#### **Viele Profivereine – gerade im Fußballbereich – sind als GmbH organisiert. Was gilt dann?**

**Dithmar:** In diesen Fällen müssen die Geschäftsführer nach § 15a der Insolvenzordnung spätestens nach drei Wochen Insolvenzantrag stellen, wenn Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eingetreten ist. Es gilt dann auch die verschärfte Haftung nach § 64 des GmbH-Gesetzes. Das heißt, die Geschäftsführer sind der Gesellschaft zum Ersatz von Zahlungen verpflichtet, die nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft oder nach Feststellung ihrer Überschuldung geleistet werden und nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns zu vereinbaren sind.

#### **Was passiert mit einem Sportverein, der sich in einem Insolvenzverfahren befindet?**

**Bauch:** Grundsätzlich gibt es bei Sportvereinen keine Unterschiede zu einem normalen Unternehmens-Insolvenzverfahren. Sobald der Insolvenzantrag gestellt wird, besteht die größte Herausforderung darin, die Liquidität für den laufenden Sport- und Spielbetrieb sicherzustellen. Zur Stabilisierung der finanziellen Situation des Vereins trägt unter anderem für einen gewissen Zeitraum das so genannte Insolvenzgeld bei. Hiermit können die Spieler und Vereinsangestellten zumindest bis zur Beitragsbemessungsgrenze in der Regel für drei Monate bezahlt werden.

#### **Warum spielt das Insolvenzplanverfahren gerade bei Sportvereinen eine besondere Rolle?**

**Dithmar:** In einem regulären Insolvenzverfahren erlischt der Rechtsträger. Das heißt, die ursprüngliche juristische Person wird abgewickelt. Bei einer Sanierung über einen sogenannten Insolvenzplan bleibt der Rechtsträger dagegen in der Regel erhalten. Für Sportvereine ist dies deswegen entscheidend, weil am Rechtsträger auch die Lizenz des Verbandes für die Teilnahme am Spielbetrieb hängt. In einem Insolvenzverfahren mit Insolvenzplan können Vereine ihre Lizenz für die laufende Spielzeit behalten und darüber hinaus sogar eine neue Lizenz für die kommende Saison beantragen. Bei Wacker 90 Nordhausen haben wir den Verein durch einen Insolvenzplan sanieren können. Das Insolvenzverfahren ist dann Anfang 2022 aufgehoben worden.





**SERIE**

# ERFOLGSFAKTOR SANIERUNG WENN DIE SANIERUNG ST

Die 1987 gegründete mbw-Gruppe zählte viele Jahrzehnte zu den führenden Anbietern im Bereich der Oberflächenveredelung von Metallen und war als Lohnveredler spezialisiert auf die galvanische und chemische Oberflächenbehandlung. Dass ihre Beschichtungssysteme aber auch in Zukunft bei renommierten Unternehmen der Automobilbranche, der Bau- und Beschlagindustrie sowie der Elektroindustrie zum Einsatz kommen, war aber bis vor Kurzem ganz und gar nicht sicher. Erst dank einer konsequent lösungsorientierten Investorenstrategie von Insolvenzverwalter Dr. Dirk Pehl, dem Einsatz der Geschäftsführerin und dem Vertrauen der Übernehmer wie der MWG-Gruppe konnte ein Ende der mittelständischen Unternehmensgruppe abgewendet und vier der sechs Standorte erhalten werden. Der 14. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Rom ist nicht an einem Tag erbaut worden – und auch viele Unternehmen in wirtschaftlicher Schief-

lage werden im Sanierungsfall in der Regel nicht in einer einzigen großen, dramatischen Aktion geret-

Im Fokus des vorangehenden Teils von „Erfolgsfaktor Sanierung“ steht die Sanierung der SEIWO Technik GmbH, die bereits seit Jahrzehnten im Ausstellungs- und Bühnenbau eine feste Größe ist. Dass das Unternehmen aus dem Erzgebirge auch künftig als Spezialist für Ausstellungs- und Groß-exponatsprojekte am Markt aktiv sein kann, ist der engen und konsequent durchgehaltenen Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter und SEIWO-Geschäftsführung, der gebotenen Beharrlichkeit bei der Akquise von neuen Aufträgen und Projekten und letztlich dem Investor aus den Niederlanden zu verdanken.

# UNG: STÜCK FÜR STÜCK ERFOLGT

tet. Stattdessen sind es oft zahlreiche einzelne Entscheidungen, Schritte und Verhandlungen, die zu einer Lösung beitragen und in Summe zu einer gelungenen Sanierung führen. So auch im Verfahren rund um die auf die Oberflächenveredelung von Metallen spezialisierte mbw-Gruppe mit Hauptsitz im baden-württembergischen Rheinmünster.

**Wirtschaftskrise wirft mbw-Gruppe aus der Bahn**  
Zuerst ein Blick zurück: Die mbw-Gruppe wurde im Jahr 1987 gegründet und erarbeitete sich schnell den Ruf eines führenden Anbieters im Bereich der

Oberflächenveredelung von Metallen mit einer Spezialisierung auf die galvanische und chemische Oberflächenbehandlung. Als Lohnveredler stellte mbw seine Beschichtungssysteme renommierten Unternehmen der Automobilbranche, der Bau- und Beschlagindustrie sowie der Elektroindustrie zur Verfügung. Ein starker Mittelständler, eine echte Stütze für seine Partner- und Kundenunternehmen auf Erfolgskurs. Bis der Kurs einen unerwarteten Knick machte.



# SERIE

Unerwartete und schwerwiegende negative Konjunkturentwicklungen im Bereich der Automobilindustrie, die zu den Hauptabnehmern von Produkten aus der mbw-Gruppe zählt, brachten die Gruppe aus dem wirtschaftlichen Gleichgewicht. Mehrere Serienläufe verzögerten sich aufgrund von Planungsunsicherheiten zeitlich oder waren nicht im geplanten Umfang erfolgt. Hinzu kamen finanzielle Belastungen aus Kostensteigerungen für Material, Energie und Personal. Die hohen Energiepreise trafen die mbw-Gruppe als energieintensives Unternehmen ganz besonders, ebenso wie die Anforderungen zur Erreichung von Klimaneutralität. „Insgesamt ließen sich diese verschiedenen Kostensteigerungen nur zu einem Teil an unsere Kunden weitergeben oder durch Neugeschäft ausgleichen“, sagt mbw-Geschäftsführerin Vanessa Schmidt. „Die Unterauslastung und die verbliebenen Belastungen für unser Unternehmen führten dazu, dass die Liquiditätslage stark angespannt war und wir unseren Tilgungsverpflichtungen nicht mehr sicher nachkommen konnten. Damit waren wir im Dezember 2024 gezwungen, Insolvenzantrag zu stellen, um uns mit der Unterstützung von Dr. Dirk Pehl von Schultze & Braun und den Instrumenten des Insolvenz- und Sanierungsrechts neu aufstellen zu können und zugleich über eine gezielte Investorensuche Partner zu finden, die uns mit frischem Geld unterstützen.“ Das Insolvenzverfahren wurde zum 1. März 2025 eröffnet und Dr. Dirk Pehl zum Insolvenzverwalter bestellt.

**Über die (ehemalige) mbw-Gruppe:** Die 1987 gegründete mbw-Gruppe zählte zu den führenden Anbietern im Bereich der Oberflächenveredelung von Metallen und war als Lohnveredler spezialisiert auf die galvanische und chemische Oberflächenbehandlung. Die Beschichtungssysteme der mbw-Gruppe kommen bei renommierten Unternehmen der Automobilbranche, der Bau- und Beschlagindustrie sowie der Elektroindustrie zum Einsatz. Hauptsitz der Unternehmensgruppe war Rheinmünster.

## Eine komplexe Aufgabe

Grundsätzlich ist eine Sanierung selbst bei kleineren Verfahren nicht zwangsläufig eine kleine – also einfache – Aufgabe. Bei der mbw-Gruppe mit Hauptsitz in Rheinmünster (Baden-Württemberg) sowie fünf Werken in Lichtenau (Baden-Württemberg), Einbeck (Niedersachsen), Mühlhausen und Sömmerda (jeweils Thüringen) sowie Hartha (Sachsen) und insgesamt 320 Mitarbeitenden war dies eine echte Herausforderung. Aus diesem Grund strukturierte Insolvenzverwalter Dr. Dirk Pehl das Verfahren von Anfang an mit dem Ziel, nicht irgendeine schnellstmögliche, sondern eine optimale Lösung zu finden – eben die richtige. Unterstützung holte er sich bei *allea consult*, deren Expertinnen und Experten seit vielen Jahren Insolvenzverfahren unterstützend begleiten. „Wir hatten direkt mit der Suche nach potenziellen Investoren begonnen und dabei sowohl Finanzinvestoren als auch strategische Investoren miteinbezogen, etwa Wettbewerber oder Unternehmen, die mit einer Übernahme ihr Angebot erweitern möchten“, so Dr. Dirk Pehl. „Ein Investment war deshalb attraktiv, weil sich die mbw-Unternehmensgruppe strategisch in mehrere zukunftsorientierte Veredelungsverfahren sowie Marktsegmente entwickelt hat.“

Dabei war die Suche nach einer Lösung essenziell. Ein Ausbleiben hätte zu einem Zerbrechen der Sanierungsbemühungen geführt, was wiederum das Ende der mbw-Unternehmensgruppe und aller Arbeitsplätze bedeutet hätte. Doch es kam anders. Am 1. August 2025 übernahm die Arthur Henninger GmbH den Geschäftsbetrieb sowie die dortige Belegschaft des Standorts Lichtenau (Baden-Württemberg). Und mehr noch: Am 1. September 2025 übernahm die Rieger Metallveredlung aus Steinheim im Albuch (Baden-Württemberg) den Standort in Mühlhausen, den sie seitdem als Rieger Metallveredlung Mühlhausen GmbH weiterführt. Und mehr noch.

## MWG-Gruppe spricht besonderes Vertrauen aus

Zum gleichen Termin übernahm die MWG-Gruppe mit Sitz in Wernigerode (Sachsen-Anhalt) das Werk in Sömmerda und führt den Standort heute als mbw Sömmerda GmbH weiter. Und damit nicht genug: Zum 1. Januar 2026 übernahm die MWG-Gruppe auch noch den ehemaligen mbw-Hauptsitz in Rheinmünster, inklusive der rund 60 Arbeitsplätze in der Produktion. „Wir freuen uns sehr, dass wir nach dem Standort Sömmerda auch Rheinmünster übernehmen konnten und heißen unsere neuen Kolleginnen und Kollegen herzlich willkommen“, sagt Daniel Trutwin, geschäftsführender Gesellschafter der MWG-Gruppe. Die von den drei Eigentümern geführte MWG-Gruppe ist einer der führenden unabhängigen Oberflächenspezialisten in Deutschland. Mit 350 qualifizierten Mitarbeitern an acht Standorten in fünf Bundesländern bietet sie ein breites Spektrum an hochwertigen Oberflächenveredelungen an. „Wir konnten durch die Übernahmen unsere Produktionskapazitäten erweitern und unsere alten und neuen Kunden dürfen sich sicher sein, dass sie davon und von der Expertise der Kolleginnen und Kollegen in Rheinmünster und Sömmerda genauso profitieren, wie von der Expertise der Mitarbeitenden an unseren weiteren MWG-Standorten. Ihre Anforderungen werden mit der gewohnt hohen Qualität erfüllt werden.“ Allerdings konnte für die Standorte in Hartha und Einbeck kein Investor gefunden werden. Der Geschäftsbetrieb musste eingestellt werden.

Aber wäre es nicht auch anders gegangen? Nein, sagt Insolvenzverwalter Dr. Dirk Pehl. „Natürlich wäre es uns auch mit dem Blick auf die gesamte mbw-Gruppe lieber gewesen, alle Standorte und Arbeitsplätze zu erhalten. Eine Sanierungslösung war aber nur in dieser Form möglich. Die mbw-Gruppe war in ihrer bisherigen Aufstellung an und über ihre wirtschaftlichen Grenzen gekommen. Die einzige Alternative zu den individuellen Lösungen für die

einzelnen Standorte wäre eine Schließung der gesamten Gruppe gewesen, was für niemanden von Vorteil gewesen wäre. So konnten an den vier übertragenen Standorten die Arbeitsplätze von rund 135 Mitarbeitenden der insgesamt rund 320 Mitarbeitenden der mbw-Gruppe erhalten werden. Hinzu kommt, dass eine wirtschaftliche Gesundung, wie sie durch den Einstieg neuer Betreiber herbeigeführt werden soll, durchaus zu einem Entstehen neuer Arbeitsplätze führen kann.“

Und auch ohne das konsequente Vertrauen von Kunden und Mitarbeitenden wäre ein so positiver Abschluss des Insolvenzverfahrens unmöglich gewesen. So hielten nahezu alle Kunden der mbw-Gruppe die Treue – eine enorme Entlastung und Unterstützung in so einer angespannten Situation und ein echter Vertrauensbeweis. Ebenso unerlässlich war das starke Bekenntnis und das außerordentliche Engagement der Belegschaft: „Der Einsatz der Führungskräfte ebenso wie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war spürbar und hat mich stolz gemacht“, sagt mbw-Geschäftsführerin Schmidt. „Mit ihrem Engagement und ihrem Vertrauen in den vom Insolvenzverwalter vorgeschlagenen, aber letztlich zusammen beschrittenen Weg haben sie diesen Neustart überhaupt erst möglich gemacht.“

## Vertrauen als Erfolgsfaktor

Es wird deutlich: Der Erfolgsfaktor einer Sanierung wie bei der mbw-Gruppe ist Vertrauen. Vertrauen – in das Unternehmen, in den Standort und in den Prozess. Darin, dass eine Zukunft gefunden werden kann, wenn gemeinsam an einer Lösung gearbeitet wird und die Werkzeuge, die das Insolvenzrecht bietet, passend zur Situation genutzt werden. Dann werden Arbeitsplätze und Knowhow erhalten und die Situation für die Partner und Stakeholder des insolventen Unternehmens stabilisiert.



T E R  
M I N E

# APRIL 2026

Praxis-Wissen: Sanierung

16. – 17.04.2026, online

Distressed M&A in der Restrukturierung!

23.04.2026, online

Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz

23.04.2026, online

Fortgeschrittenes Insolvenzrecht für Sachbearbeiter\*innen

24.04.2026, online

D&O-Versicherung

24.04.2026, online

Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis

28. – 29.04.2026, online

Leasing & Insolvenz

29.04.2026, online

# MAI 2026

Update Insolvenzanfechtungsrecht

04.05.2026, online

Insolvenz und Sanierung von Krankenhausbetrieben

07.05.2026, online

4. Bodensee Rechtstage

18. – 19.05.2026, Konstanz, Steigenberger Inselhotel

Einkommensteuer in der Insolvenz

19.05.2026, online

Basiswissen Insolvenzrecht

21.05.2026, 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

