



Die Expertenrunde des Round Tables (von links): Moderator Chris Fleischhauer, Carsten Lehberg (Bansbach Econum), Janina Poppe (RSM Ebner Stolz), Steffen Beck (Pluta Rechtsanwalt GmbH) und Tiemo Kobera (SWM.N).
Fotos: Lichtgut/Max Kovalenko

Zwischen Krise und Neustart: Warum Insolvenz eine Chance sein kann

Insolvenz bedeutet heute längst nicht mehr das Aus eines Unternehmens. Beim Round Table von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten, moderiert von Chris Fleischhauer, wurde deutlich: Restrukturierung und vorinsolvenzliche Beratung bieten Unternehmen heute mehr Chancen denn je und bereiten auf Krisen vor.

Von Bianca Menzel

STUTTGART. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland steigt. Rund 24.000 Insolvenzen im Jahr 2025 markieren

den höchsten Stand seit mehr als einem Jahrzehnt. Steigende Kosten, geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel und Konsumzurückhaltung setzen Unternehmen zunehmend unter Druck.

„Wir sind am Anfang“, sagt **Carsten Lehberg (Geschäftsführer von Bansbach Econum)** mit Blick auf die aktuelle Entwicklung. Über viele Jahre habe es keine dauerhaften Krisen gegeben. „Jetzt sehen wir eine Phase,

in der sich Probleme über mehr als zehn Jahre aufgestaut haben.“ Unternehmen hätten sich zu lange in einer Art Wohlstandblase befunden und sich nicht mit langfristiger Planung und Profitabilität beschäftigt. „Das ploppt jetzt auf – und zwar nicht nur wegen schwachen Wachstums, sondern auch wegen massiv gestiegener Kosten.“

Janina Poppe (Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin bei RSM Ebner Stolz) sieht Nachholeffekte aus der Corona-Zeit. „Während der Pandemie wurden viele Probleme überstanden – etwa durch Kurzarbeit oder die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht.“ Das sei damals sinnvoll gewesen, habe aber notwendige Marktberichtigungen verzögert. „Jetzt kommen diese Effekte zusammen mit neuen Krisen zurück.“

Steffen Beck (Rechtsanwalt und Managing Partner bei der Pluta Rechtsanwalt GmbH) spricht sogar von „ausgewachsenen Krisen“, die noch längst nicht ihren Höhepunkt erreicht hätten. „Nach Corona kam keine Erholungsphase, der Druck stieg weiter an.“ Unternehmen hätten weiterhin unter Unsicherheit und geopolitischen Veränderungen gelitten. „Wir erwarten eher,

dass das Thema Insolvenz, Unternehmenssanierung und Restrukturierung noch deutlich größer wird.“ Ein zentraler Punkt der Diskussion: Viele Unternehmen reagieren oft zu spät auf Warnsignale. Chris Fleischhauer fragt deshalb, ob mangelnde Veränderungsbereitschaft im Unternehmen einer der größten Fehler sei. Janina Poppe bestätigt: „Viele halten durch und hoffen, dass die Krise vorbeigeht. Aber Ignoranz hilft nicht weiter.“

„Frühzeitiges Handeln ist in einer wirtschaftlichen Krise immer der richtige Ansatz. Fakt ist, unterm Strich müssen schwarze Zahlen stehen.“

Unangenehme Entscheidungen in Krisenzeiten zu treffen sei nicht beliebt, gerade im Mittelstand spiele oft auch sozialer Druck eine Rolle. „Niemand möchte der Buhmann sein.“ Psychologische Faktoren

kommen hinzu.

Für Steffen Beck ist genau das das Kernproblem: „Der größte Fehler ist, nicht zu reagieren. Und Durchhalten ist keine Lösung.“ Viele Unternehmer würden zu lange auf Durchhalteparolen setzen. „Frühzeitiges Handeln ist in einer wirtschaftlichen Krise immer der richtige Ansatz. Fakt ist, unterm Strich müssen schwarze Zahlen stehen.“ Sobald sich Probleme abzeichneten, müsse externe Expertise hinzugezogen werden. Carsten Lehberg sieht vor allem Defizite im kaufmännischen Bereich vieler mittelständischer Unternehmen.

PLUTA

Wir helfen Unternehmen.

Transaktionen · Restrukturierung · Insolvenz

Je früher Sie sich an uns wenden, desto mehr können wir für Sie tun!
Rufen Sie uns an: +49 711 769688-0

Deutschland · Aachen · Aschaffenburg · Augsburg · Bayreuth · Berlin · Bielefeld · Bochum · Braunschweig · Bremen · Chemnitz · Darmstadt · Dortmund · Dresden · Düsseldorf · Erfurt · Essen · Frankfurt/M. · Gießen · Hallbergmoos · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Herford · Kempten · Köln · Leipzig · Lüneburg · Mainz · Mannheim · Melsungen · München · Nürnberg · Oldenburg · Osnabrück · Paderborn · Regensburg · Rostock · Singen · Solingen · Stuttgart · Ulm
Italien · Mailand · Spanien · Barcelona · Madrid

www.pluta.net

Member of
BTG
Global Advisory



„Controlling gab es in meinen Fällen häufig gar nicht.“ Gerade technikgetriebene Unternehmer konzentrierten sich auf Entwicklung und Wachstum, nicht auf Zahlen, Daten, Fakten und Kostenkontrolle.

Besonders kritisch sehen die Experten mangelnde Transparenz bei Liquidität und Unternehmensplanung. Steffen Beck berichtet von Unternehmen mit hohen Umsätzen, deren Planungen dennoch gravierende Mängel aufweisen. „Da schauen wir uns die Liquiditätsplanung an und merken: Eigentlich gibt es gar keine. In drei Monaten ist das Geld weg.“

Längst nicht mehr nur einzelne Branchen betroffen

Carsten Lehberg ergänzt: „Wir sehen teilweise Excel-Fehler in Planungen, die ein Jahr lang niemand bemerkt hat.“ Erst wenn die Liquidität knapp werde, beginne eine genauere Analyse. „Dann merkt man plötzlich, dass eine Millionen Euro fehlen.“ Auch Janina Poppe zeigt sich erschrocken über manche Zustände. „Es gibt kleine Unternehmen mit hervorragender Planung – und gleichzeitig große Unternehmen, bei denen man denkt: Das kann nicht wahr sein.“

Längst seien nicht mehr nur einzelne Branchen betroffen. Steffen Beck erklärt: „Es trifft praktisch alle Branchen.“ Selbst Medizintechnikunternehmen gerieten inzwischen unter Druck, etwa durch asiatische, günstigere Konkurrenz und Investitionszurückhaltung.

Janina Poppe bestätigt diese Entwicklung und nennt Warnsignale, die im Hinblick auf eine drohende Insolvenz ernst genommen werden müssen: „Man sieht es auf dem Bankkonto, die Ertragslage geht zurück, der Druck auf das Eigenkapital nimmt zu.“ Entscheidend sei die Entwicklung des Geldflusses. „Cash ist King.“ Carsten Lehberg ergänzt, dass Probleme oft schon Jahre vorher sichtbar seien. „Der Umsatz wächst zwar noch, aber die Kosten steigen stärker.“ Viele Unternehmen hätten Wachstum über Profitabilität gestellt.

Die überwiegende Zahl der Fälle endet positiv

Trotz der schwierigen Lage betonen die Experten, dass eine Insolvenz nicht zwangsläufig das Ende eines Unternehmens bedeutet. Im Gegenteil, es sei etwas Positives und bilde den Anfang einer neuen Struktur ab. Janina Poppe erklärt: „Den meisten Insolvenzen gehen Restrukturierungsversuche voraus.“ Frühzeitige Maßnahmen könnten helfen, Unternehmen rechtzeitig zu stabilisieren.

Auch Carsten Lehberg kennt erfolgreiche Beispiele. Entscheidend seien Zeit und Geld. „Wenn früh genug gehandelt wird und die Gesellschafter mitziehen, kann Restrukturierung funktionieren.“ Steffen Beck betont ausdrücklich die positiven Seiten moderner Sanierungsverfahren: „Die überwiegende Zahl der Fälle endet positiv.“ Viele Unternehmen könnten nach einer Restrukturierung oder einer Insolvenz erfolgreich weitergeführt werden.

Generell habe sich die Wahrnehmung von Insolvenz in Deutschland verändert. Steffen Beck sagt: „Früher galt Insolvenz sofort als Ende. Heute ist das Vertrauen in die Insolvenzverfahren gewachsen. Das Ziel, Unternehmen zu retten und neu aufzustellen steht im Vordergrund.“ Janina Poppe hält transparente Kommunikation für entscheidend: „Man muss offen erklären, wie die Fortführung aussehen soll und welche Maßnahmen geplant sind.“ Transparenz schaffe Vertrauen – bei Mitarbeitenden, Kunden, Banken.



Janina Poppe



Fotos: Lichtgut/Max Kovalenko Steffen Beck

Mehr Qualität im Rechnungswesen und im Controlling sicherstellen

Am Ende der Diskussion fragt der Moderator nach den wichtigsten Maßnahmen, um eine Insolvenz möglichst zu vermeiden. Die Antworten der Experten sind eindeutig. „Planen, planen, planen!“ Und das vor allem auch, oder erst recht, in unsicheren Zeiten. Unternehmen müssten außerdem ihre Strategie und Unternehmensziele regelmäßig überprüfen und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Und: Zahlen, Daten Fakten – mehr Qualität im Rechnungswesen und im Controlling sicherstellen.

Für Carsten Lehberg steht die kaufmännische Komponente im Fokus: „Unternehmer müssen genau wissen, mit welchen Produkten sie Geld verdienen – und mit welchen nicht.“ Steffen Beck fordert mehr Offenheit für externe Unterstützung. „Unternehmer brauchen Experten, die neue Perspektiven einbringen.“

Ein Unternehmen muss drei Jahre durchfinanziert sein

Gerade im Mittelstand sei die Bereitschaft zur Veränderung entscheidend. Potenziale in mittelständischen Unternehmen gebe es genug. „Unternehmen, die bereits durch Restrukturierungsmaßnahmen durchgegangen sind, können später auch besser auf Krisen reagieren und sind insgesamt besser aufgestellt für die Zukunft“, betont Janina Poppe. Generell lohne sich eine Planung, die verschiedene Szenarien berücksichtigt und konsequent dokumentiert wird. Und: „Ein Unternehmen muss drei Jahre durchfinanziert sein“, empfiehlt Lehberg.

Die wichtigste Erkenntnis des Round Tables lautet damit: Insolvenzen entstehen nicht aus Versehen. Häufig sind sie das Ergebnis jahrelang aufgeschobener Entscheidungen und einer „Durchhalte-Mentalität“. Wer Probleme früh erkennt, offen kommuniziert und konsequent handelt, hat am Ende gute Chancen, sein Unternehmen erfolgreich neu aufzustellen und durch Krisen zu führen.



Carsten Lehberg

RSM Ebner Stolz

RSM Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das Unternehmen gehört zu den Top Ten der Branche und verfügt über eine breite Expertise in Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung.

Mit diesem multidisziplinären Beratungsansatz betreut RSM Ebner Stolz als einer der Marktführer im Mittelstand an 15 Standorten mit über 2900 Mitarbeitenden nationale und internationale Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aller Branchen und Größenordnungen.

Als Mitglied des globalen Netzwerks RSM International bietet RSM Ebner Stolz seinen Mandanten auch bei grenzüberschreitenden Fragestellungen hochwertige Prüfungs- und Beratungsleistungen in weltweit 120 Ländern mit 500 Büros an.

RSM International ist mit rund 56 000 Mitarbeitenden und einem Umsatz von über USD 7,7 Mrd. das siebtgrößte Prüfungs- und Beratungsnetzwerk weltweit.

www.ebnerstolz.de

Bansbach Econum

Die Bansbach Econum Unternehmensberatung GmbH ist die Beratungsgesellschaft der Bansbach Gruppe, die zu den führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften zählt.

Die Bansbach Econum Unternehmensberatung GmbH ist der Spezialist für ganzheitliche Managementberatung im Mittelstand. „Wir schlagen die Brücke zwischen organisatorischer und finanzwirtschaftlicher Beratung und begleiten unsere Kunden bei der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen für komplexe Herausforderungen durch gebündelte Kompetenz aus einer Hand“, so die Firma. Das Leistungsspektrum erstreckt sich über das gesamte Spektrum der kaufmännischen Unternehmensführung: Von der Konzeptionierung von Kosten- und Leistungsverrechnungen, leistungswirtschaftliche Optimierung, der Erstellung von Planungsrechnung bis zur Begleitung von Transaktionen. Im Bereich der Restrukturierung unterstützt Bansbach bei der Erarbeitung von Maßnahmen zur Effizienzverbesserung und Leistungsoptimierung, Verbesserung der Liquidität, Sicherung der Finanzierung bis zu Sanierungskonzepten und Begleitung von deren Umsetzung.

Pluta Rechtsanwalt GmbH

Pluta hilft Unternehmen in rechtlich und wirtschaftlich herausfordernden Situationen. „Wir unterstützen bei der Restrukturierung, bei Transaktionen sowie bei der Sanierung und Fortführung in Krisen oder Insolvenzsituationen“, so die Firma. Bei Bedarf übernehmen Pluta Sanierungsexperten dabei auch Führungsfunktionen in Unternehmen. Seit Gründung 1982 ist Pluta stetig gewachsen und beschäftigt heute rund 500 Mitarbeiter in Deutschland, Spanien und Italien. Mehr als 290 Kaufleute, Betriebswirte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsjuristen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Ökonomen, Bankfachwirte, Buchhalter, Ingenieure und Fachkräfte für Insolvenzverwaltung, darunter viele mit Mehrfachqualifikationen, sorgen für praktikable, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen. Die Pluta Niederlassung Stuttgart befindet sich in der Börsenstraße und zählt zu einem der größten Pluta-Standorte. Dort arbeiten mehr als 35 Mitarbeiter. Der Hauptsitz der Gesellschaft ist in Ulm. In Deutschland verfügt das Unternehmen über mehr als 40 Niederlassungen. Pluta gehört zur Spitzengruppe der Restrukturierungsgesellschaften, was zahlreiche Rankings und Auszeichnungen belegen. Mehr unter www.pluta.net

BANSBACH ECONUM

Wir machen
Unternehmen
zukunftsfähig.

Mit fundierter Managementberatung, klarer Umsetzungskompetenz und messbarem Mehrwert, begleiten wir mittelständische Unternehmen sowie Institutionen und Unternehmen der öffentlichen Hand bei der Transformation.

Partnerschaftlich. Praxisnah. Wirksam.

bansbach-econom.de