



Foto: Adobe Stock / Hande

# Was passiert, wenn der Mittelstand im Südwesten ins Wanken gerät?

Die anhaltende Konjunkturflaute hat im Vorjahr die Zahl der Firmenpleiten in Deutschland deutlich steigen lassen. Insofern kann aus der Statistik die Aktualität einer Debatte um den Themenkomplex „Insolvenz und Sanierung“ abgelesen werden (siehe dazu die Berichte zum Round Table auf den folgenden Seiten).

Schauen wir auf die Zahlen für die gesamte Bundesrepublik sowie für den Südwesten: Für den Dezember des Jahres 2024 verzeichnete das Statistische Bundesamt 13,8 Prozent mehr angemeldete Insolvenzverfahren als im Zeitraum des Jahres 2023. Im Gesamtjahr 2024 ergibt sich den Zahlen zufolge ein Anstieg um 16,8 Prozent gegenüber 2023. Die Verfahren fließen erst nach der ersten Entscheidung des Insolvenzgerichts in die Statistik ein, wie die Behörde betont. Der tatsächliche Zeitpunkt des Insolvenzantrags liege oft annähernd drei Monate davor. Im Oktober, für den endgültige Daten vorliegen, schnellten die Zahlen hoch: Demnach meldeten die Amtsgerichte 2012 beantragte Firmeninsolvenzen – 35,9 Prozent mehr als ein Jahr zuvor.

Die Forderungen der Gläubiger lagen bei rund 3,8 Milliarden Euro, mehr als doppelt so viel wie im Vorjahr (1,6 Mrd. Euro). Die Unternehmensinsolvenzen erreichen demnach den höchsten Oktober-Stand seit zehn Jahren. Bezogen auf 10.000 Unternehmen gab es im Oktober 5,9 Firmeninsolvenzen, so die Statistiker, die meisten in den Branchen Verkehr und Lagerei, Bau und Gastgewerbe. Die Verbraucherpleiten stiegen um 10,8 Prozent auf 6237 Fälle.

**Insolvenzwelle dürfte anschwellen**

Die Wirtschaftsauskunftscreditreform rechnete demnach für das vergangene Jahr mit 22.400 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland. Das wäre der höchste Stand seit 2015. Im aktuell laufenden Jahr könnten die Zahlen demnach den Höchststand des Krisenjahrs 2009 mit mehr als 32.000 Fällen erreichen. Die Liste der Probleme für Unternehmen ist lang: teure Energie, große Bürokratie, politische Unsicherheit, Konsumzurückhaltung bei Verbrauchern. Zudem seien Ausnahmeregeln ausgelaufen, mit denen der Staat versucht hatte, eine Pleitewelle in der Corona-Pandemie zu verhindern, hieß es weiter.

## Umbruch in Schlüsselindustrien

Die steigenden Insolvenzzahlen seien ein klares Zeichen für den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft, heißt es vom Berufsverband der Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands (VID). Es gebe einen gleichzeitigen Umbruch in vielen Branchen und auch in Schlüsselindustrien. Dieser

Steigende Insolvenzen setzen dem wirtschaftsstarken Südwesten Deutschlands zu. Gerade im industriell geprägten Baden-Württemberg geraten immer mehr Betriebe ins Wanken. Was steckt hinter der Pleitewelle – und was bedeutet sie für das Rückgrat der deutschen Wirtschaft?

Umbruch werde 2025 anhalten, so die Prognose. Die Umstellung auf neue Energieträger und die Veränderung von Märkten seien gerade dort problematisch, wo teils über Jahrzehnte zu wenig in Zukunftsfähigkeit investiert worden sei.

Die Zahl der Firmeninsolvenzen in Baden-Württemberg war im Jahr 2024 um fast ein Drittel gestiegen und lag damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Nach Zahlen des Statistischen Landesamtes wurden bei den Amtsgerichten im Land im vergangenen Jahr 2445 Unternehmensinsolvenzen beantragt. Das waren 30,4 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor. In ganz Deutschland nahm die Zahl der beantragten Firmeninsolvenzen dagegen nur um 22,4 Prozent zu. Bунdesweit wurden insgesamt 21.812 Insolvenzverfahren eingeleitet.

## Baugewerbe und Einzelhandel trifft es besonders hart

Die Pleitewelle erfasste vor allem zwei Bereiche: Unternehmen des Baugewerbes waren am stärksten betroffen. In Baden-Württemberg wurden hier im vergangenen Jahr insgesamt 439 Anträge gestellt. An zweiter Stelle folgte der Handel mit 356 Anträgen. Gegenüber dem Vorjahr war dies ein Plus

von 35,4 Prozent. Von allen Handelsunternehmen traf es den Erhebungen zufolge den Einzelhandel besonders hart. Hier hatte sich die Anzahl der Insolvenzverfahren gegenüber dem Vorjahr

von 88 auf insgesamt 166 Verfahren fast verdoppelt. Mindestens 22.500 Arbeitende waren betroffen. Je mehr Firmen aufgeben müssen, desto mehr Menschen bangen um ihre Zukunft. In Baden-Württemberg waren 22.564 Arbeitnehmende von der Zahlungsfähigkeit ihres Unternehmens tangiert.

In der Praxis dürfte diese Zahl noch etwas höher sein, da häufig schon vor dem Start eines Insolvenzverfahrens Personal abgebaut wird.

## Nur in Pforzheim, dem Enzkreis und Karlsruhe-Land ging die Zahl zurück

Setzt man die Lupe an und betrachtet die einzelnen Regierungsbezirke, ergibt sich im Land ein sehr unterschiedliches Bild. Im Bereich des Regierungsbezirks Karlsruhe, zu dem auch Städte wie Heidelberg, Mannheim, Calw oder Freudenstadt gehören, lag die Zahl der Firmeninsolvenzen bei 28,4 Prozent; im Regierungsbezirk Stuttgart bei 35,4 Prozent.

In allen Städten und Landkreisen sah es ähnlich aus. Nur in Pforzheim gaben mit 33 Unternehmen 15 weniger auf als im Vorjahr. Im Enzkreis beantragten 31 (zuvor 38) Firmen die Eröffnung des Insolvenzverfahrens, und im Landkreis Karlsruhe waren es 83 (zu 85 im Vorjahr).

Mehr Geschäftsaufgaben gab es in Baden-Baden, wo sich 23 Unternehmen für zahlungsunfähig erklären mussten (2023

waren es noch 17 gewesen). In der Stadt Karlsruhe strebten 96 Unternehmen eine Insolvenz an (zu 75 im Jahr zuvor), in Rastatt waren es 32 (zu 25). Insgesamt waren in der Region Mittlerer Oberrhein 234 Unternehmen mit 1.881 Beschäftigten betroffen. Die Ursachen der Insolvenzen sind laut IHK-Präsident Wolfgang Grenke vielfältig: „Fehlende Inlandsnachfrage und immer komplexer werdende bürokratische Anforderungen, aber auch die Nachwirkungen der Corona-Pandemie sowie gestiegene Energiepreise und Zinsen“, nennt er als Gründe.

2024 wurden im Südwesten 1669 Insolvenzverfahren eröffnet. Mangels Massen seien 776 abgewiesen worden. Die voraussichtlichen Forderungen der Gläubiger beliefen sich auf über vier Milliarden Euro.

Bei einem Insolvenzverfahren übernimmt ein Insolvenzverwalter die Geschäfte. Sein Hauptziel liegt darin, die Forderungen der Gläubiger weitgehend zu befriedigen. Dazu stehen verschiedene Mittel zur Verfügung: Er kann den Betrieb sanieren, Teile des Unternehmens verkaufen oder den Betrieb komplett zerschlagen. red/dpa

## Wirtschaftliche Schieflage?



**Dr. Sebastian Mielke**  
saniert Unternehmen

MITTELSTAND IM MITTELPUNKT®

MENOLD  
BEZLER

Wir machen  
Rechtsberatung,  
Steuerberatung und  
Wirtschaftsprüfung.

Wir sind Menold Bezler.



Die Expertenrunde des Round Table im Pressehaus Stuttgart: (v. l.) Dr. Sebastian Mielke, Gunnar Müller-Henneberg, (ganz rechts.) André Simmack, neben Chris Fleischhauer und Tiemo Kobera (beide SWM.N)

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

## Es gibt Auswege – man muss sie nur gehen wollen

Geraten Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage, beginnt der eigentliche Kampf oft viel zu spät. Dabei stehen die Zeichen häufig früher auf Alarm.

Doch in der Praxis fehlt es vielen Unternehmern an Wissen, Mut oder schlicht Zeit, um die Krise rechtzeitig zu erkennen und ihr entschlossen zu begegnen

Von Ingo Dalcolmo

**U**m es gleich vorweg zu nehmen: Eine Insolvenz bedeutet nicht zwangsläufig das Ende eines Unternehmens – wenn es überhaupt dazu kommen musste. Das ist eine der zentralen Aussagen der Experten, allesamt Wirtschaftsprüfer und Juristen, beim ersten Round-Table zu „Insolvenz und Sanierung“ im Pressehaus Stuttgart.

Es gibt Wege – man muss sie nur gehen wollen. André Simmack, Wirtschaftsprüfer bei der PKF Wulf Gruppe, bringt es auf den Punkt: „Wir sind oft die ersten, die mit einer Unternehmenskrise in Berührung kommen.“ Er nennt die Anzeichen: schlechte Zahlen,

rückläufige Margen oder eine zu hohe Fremdkapitalquote – das alles deutet auf notwendige Veränderungen hin. Nicht immer sei der Unternehmer jedoch auch bereit, diese Zeichen auch als solche zu deuten. „Wir begleiten Firmen bei der Neuaustrichtung, noch bevor es zu spät ist – oder wir versuchen es zumindest“, sagt der Experte.

Dass dieses „Versuchen“ häufig scheitert, liegt nicht selten daran, dass das Thema Unternehmenskrise in Deutschland ein Stigma trägt. Gunnar Müller-Henneberg, Insolvenzrechtler bei der Luther Rechtsanwaltsgeellschaft, sagt: „Der Schritt, einen zusätzlichen Berater einzuschalten, ist für viele Unternehmer ein Eingeständnis des Scheiterns, und das braucht Mut.“ Dabei sei

gerade dieser Schritt entscheidend. Wenn die Sanierung nicht gelingt, werde es teuer. „Der Gesetzgeber ist in Deutschland sehr streng“, ergänzt Dr. Sebastian Mielke, Insolvenzverwalter und Rechtsanwalt bei Menold Bezler. „Wenn ich überschuldet oder zahlungsunfähig bin, muss ich innerhalb weniger Tage reagieren, sonst droht die persönliche Haftung.“

Ein Thema, mit dem die Experten immer wieder konfrontiert werden, ist die fehlende Etablierung von Frühwarnsystemen, insbesondere im Mittelstand. Viele inhabergeführten Betriebe wachsen über Generationen, investieren in Technik und Personal – doch die Finanzabteilung bleibt klein. Controlling, Liquiditätsplanung und strategische

Szenarien fehlen oft. „Ein einfacher Blick nach außen durch einen kritischen Wirtschaftsprüfer oder Berater kann schon viel bewirken“, sagt André Simmack. Doch häufig wird dieser Blick zu spät eingefordert, so lautet seine Erfahrung.

Gunnar Müller-Henneberg sieht in der zögerlichen Haltung der Unternehmer ein systemisches Problem: „In den USA ist eine Insolvenz kein Makel. In Deutschland ist sie das Aus.“ Genau das müsse sich ändern, denn nur wer früh gegensteuert, könne auch drastische Maßnahmen wie Personalabbau oder gar Betriebsschließung vermeiden. Auch die Politik sei hier in der Pflicht, sinnvolle Anreize zur Restrukturierung zu setzen, statt nur auf Strafen und Pflichten zu pochen.

Wer früh gegensteuert, kann Maßnahmen wie Personalabbau oder Betriebsschließung vermeiden. Auch die Politik ist in der Pflicht, sinnvolle Anreize zur Restrukturierung zu setzen.

Doch wann ist der

richtige Zeitpunkt für Hilfe? Für viele Experten kommt dieser Moment lange vor dem Insolvenzantrag. „Wir sehen häufig, dass Unternehmen mit vollen Auftragsbüchern, aber ohne Liquidität kämpfen“, sagt Sebastian Mielke. Das Problem liegt meist nicht im Markt, sondern im Inneren: „Krisenbewältigung ist in Deutschland kein Management-Standard. Es fehlt an strategischer Schulung, an Tools zur Krisenfrüherkennung.“

Gleichzeitig ist die Insolvenz häufig auch ein sehr emotionales Thema. Viele Unternehmer, so berichten die Experten übereinstimmend, sind in der Phase der Krise überfordert, gefangen in alten Denkmustern oder blockiert durch Angst vor Kontrollverlust. Gunnar schildert: „Wir erleben Geschäftsführer, die rational wissen, dass es nicht mehr weitergeht – aber emotional einfach

nicht loslassen können.“ Ein weiteres Problem: Die aktuelle wirtschaftliche Lage ist volatile. Während bundesweit Insolvenzzahlen eher stagnieren, zeigen sich in Baden-Württemberg deutliche Ausschläge. Zudem sind bestimmte Branchen besonders betroffen: Bauwirtschaft, Handel, Medizintechnik. „Im Handel brechen durch den Onlinemarkt ganze Geschäftsmodelle weg“, sagt Sebastian Mielke. Hohe Mieten und sinkende Frequenz in Innenstädten verschärfen die Lage zusätzlich. Auch in der Bauwirtschaft sei der Druck enorm – gestiegene Zinsen, Kostenexplosionen, Fachkräftemangel.

„Mich hat überrascht, wie sehr auch die Medizintechnik unter Druck steht“, ergänzt André Simmack. EU-Vorgaben und kostspielige Zulassungen

bringen selbst etablierte Unternehmen ins Straucheln. Viele dieser Fälle wären vermeidbar – mit frühzeitiger Neuaustrichtung und klarem Blick auf die Zahlen. Am Ende trägt der Geschäftsführer Verantwortung – nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für seine Mitarbeiter, Kunden und Gläubiger. „Ein Geschäftsführer, der aus Angst vor Imageverlust oder Kontrollabgabe zu spät handelt, riskiert weit mehr“, mahnt Sebastian Mielke.

Was bleibt, ist der Appell an die Unternehmer: Frühzeitig handeln, sich professionelle Hilfe holen, Transparenz wagen. Denn je eher die Probleme erkannt werden, desto größer sind die Chancen auf eine nachhaltige Sanierung. „Das ist kein Zeichen von Schwäche“, sagt Gunnar Müller-Henneberg, sondern von unternehmerischer Reife.“

# Luther.

## Sichere Navigation durch die Unternehmenskrise

Unser leistungsstarkes Restrukturierungs- und Insolvenzteam begleitet Sie kompetent durch alle Phasen unternehmerischer Krisen. Mit langjähriger Erfahrung in der Beratung und Umsetzung komplexer Restrukturierungen bieten wir Ihnen praxisnahe Lösungen.

Wir beraten Unternehmen auch umfassend zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen von Geschäftsbeziehungen mit krisenbetroffenen Partnern – damit Sie fundierte Entscheidungen treffen und Risiken wirksam steuern können.

Mit 420 Berufsträgern an zehn inländischen und elf ausländischen Standorten gehören wir zu den größten Rechtsanwaltskanzleien Deutschlands.

### Ihr Ansprechpartner in Stuttgart:

Gunnar Müller-Henneberg | T + 49 711 9338 24760 | [gunnar.mueller-henneberg@luther-lawfirm.com](mailto:gunnar.mueller-henneberg@luther-lawfirm.com)  
Luther Rechtsanwaltsgeellschaft mbH | Lautenschlagerstraße 24 | 70173 Stuttgart



Bangkok, Berlin, Brüssel, Delhi-Gurugram, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M.,  
Hamburg, Hannover, Ho-Chi-Minh-Stadt, Jakarta, Köln, Kuala Lumpur, Leipzig,  
London, Luxemburg, München, Shanghai, Singapur, Stuttgart, Yangon

Rechts- und Steuerberatung | [www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)



Lebhafte Debatte, intensiver Austausch, klare Ansagen – der Round Table zu „Insolvenz und Sanierung“ im Pressehaus Stuttgart.

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

**LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH**

Mit einem umfassenden Angebot in allen wirtschaftlich relevanten Feldern der Rechts- und Steuerberatung ist Luther eine der führenden deutschen Wirtschaftskanzleien. Die Full-Service-Kanzlei ist mit mehr als 420 Rechtsanwälten und Steuerberatern in zehn deutschen Wirtschaftsmetropolen vertreten sowie mit elf Auslandsbüros in wichtigen Investitionsstandorten und Finanzplätzen Europas und Asiens präsent.

Gunnar Müller-Henneberg

Zu ihren Mandanten zählen große und mittelständische Unternehmen sowie die öffentliche Hand. Luther verfügt über enge Beziehungen zu Wirtschaftskanzleien in allen maßgebenden Jurisdiktionen. Luther ist Mitglied von unyer, einer globalen Organisation führender Professional Services Firms, die exklusiv miteinander kooperieren. Die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH verfolgt einen unternehmerischen Ansatz: Alle Beratungsleistungen richten sich am größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen für den Mandanten aus.

[www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)**PKF WULF GRUPPE**

André Simmack

Die PKF Wulf Gruppe zählt zu den führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Süddeutschland. Ergänzend zu den klassischen Leistungen bietet sie ganzheitliche Beratung in Bereichen wie Corporate Finance, Unternehmensbewertung, ESG, Nachfolgeplanung sowie Sanierung und Restrukturierung. Mit rund 500 Mitarbeitenden an 14 Standorten in Baden-Württemberg und Bayern steht die PKF Wulf Gruppe für individuelle und persönliche Beratung sowie für

[www.pkf-wulf-gruppe.de](http://www.pkf-wulf-gruppe.de)**MENOLD BEZLER**

Dr. Sebastian Mielke

Menold Bezler ist eine unabhängige Wirtschaftskanzlei in Stuttgart mit über 140 Berufsträgern und insgesamt mehr als 350 Mitarbeitern. Als Full-Service-Anbieter bündeln wir Kompetenzen aus Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung unter einem Dach. Im Fokus unserer Beratung stehen der Mittelstand und die öffentliche Hand.

Mittelständische Unternehmen und Unternehmer unterstützen wir bei komplexen unternehmerischen Herausforderungen mit einem ganzheitlichen und pragmatischen Beratungsansatz sowie klaren Handlungsempfehlungen.

Als verlässlicher Partner der öffentlichen Hand bieten wir eine vielfach in der Praxis bewährte Rundum-Beratung – mit genauer Kenntnis der besonderen Strukturen und Entscheidungsprozesse öffentlicher Institutionen.

[www.menoldbezler.de](http://www.menoldbezler.de)

## Insolvenzen managen – Chancen nutzen

Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, droht das Aus: so ein gängiges Vorurteil über Unternehmensinsolvenzen. Doch wer mit Experten spricht, erkennt: Dieses Instrument dient häufig dem Neustart. Richtig eingesetzt, können so Unternehmen stabilisiert und zukunftsorientiert ausgerichtet werden.

Von Ingo Dalcolmo

**E**in Insolvenzantrag eröffnet Möglichkeiten, die in einem regulären Geschäftsbetrieb nicht oder nur schwer realisierbar wären. Da sind sich die Experten des Round Table zu „Insolvenz und Sanierung“ von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten einig. „Das Verfahren stabilisiert Unternehmen und schält den gesunden Kern heraus“, analysiert Gunnar Müller-Henneberg, Insolvenzrechtsberater bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft. Doch dafür benötigt es eine klare Strategie – und vor allem transparente Kommunikation.

„Die Lieferanten erkennen es ohnehin, wenn es in einem Unternehmen krankt“, sagt Dr. Sebastian Mielke, Insolvenzverwalter und Rechtsanwalt bei Menold Bezler. Deshalb sei es notwendig, das Heft des Handels in der Hand zu behalten und Kommunikationshoheit zu gewinnen. Das gelte ebenso gegenüber Mitarbeitern, Kunden sowie den Banken. Die Bereitschaft zur Kooperation steige, wenn das Unternehmen offenlegt, wie es sich sanieren will – und wenn es dabei einen Plan gibt.

**Moderne Verfahren bieten eine Vielfalt an Optionen**

Wer glaubt, das Insolvenzrecht sei ein rein gerichtlicher Vorgang mit dem Ziel der Abwicklung, irrt. Moderne Verfahren bieten Unternehmen vielfältige Optionen, um aktiv an ihrer Zukunft zu arbeiten. Besonders das sogenannte StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) hat sich als schlankes, nicht öffentliches Verfahren etabliert. Es ist ein reines finanzwirtschaftliches Inst-

ment“, erläutert Gunnar Müller-Henneberg. „Ideal, wenn es etwa um fällige Anleihen geht oder die Altlasten restrukturiert werden müssen.“

Auch die Eigenverwaltung wird zunehmend genutzt. Der Vorteil: Das Unternehmen bleibt handlungsfähig und kann die operative Sanierung selbst gestalten. „Für viele ist das eine enorme Chance“, sagt Sebastian Mielke. „Man braucht aber ein starkes Team und den Willen, wirklich umzustrukturen.“

Ein häufiges Missverständnis ist die Gleichsetzung von Sanierung mit Stellenabbau. „Wenn wir früh genug eingebunden werden, lässt sich das oft vermeiden“, betont André Simmack, Wirtschaftsprüfer bei der PKF Wulf Gruppe. Stattdessen werden Potenziale analysiert, neue Geschäftsmodelle angestoßen und operative Prozesse angepasst. „Sanierung

heißt auch: ungenutzte Umsatzpotenziale heben und das Unternehmen neu denken.“

**Unternehmenskrise wird zum emotionalen Ausnahmezustand**

In der Praxis zeigen sich vielfältige Ansätze: Preisankündigungen auf Kundenseite, neue Lieferantenvereinbarungen oder ein gezieltes Downsizing, das im Insolvenzverfahren deutlich einfacher umzusetzen sei. „Es geht darum, am offenen Herzen zu operieren“, erläutert Sebastian Mielke die Vorgehensweise. „Aber wenn man es richtig macht, bleibt das Unternehmen am Leben – und das mit einer echten Zukunftsperspektive.“

Eine Unternehmenskrise ist nicht nur eine wirtschaftliche Herausforderung – sie ist auch ein emotionaler Ausnahmezustand. „Viele Unternehmen sind tief erschüttert, wenn ihr Lebenswerk infrage

steht“, schildert André Simmack. „Wir müssen oft erst emotionale Barrieren überwinden, bevor wir an die sachliche Arbeit gehen können.“

**Berater müssen vermitteln – und motivieren können**

Das führt zu irrationalen Entscheidungen, Verzögerungstaktiken oder dem Festhalten an gescheiterten Konzepten. Deshalb braucht es Berater, die nicht nur betriebswirtschaftlich denken, sondern auch vermitteln und motivieren. „Oft sind wir Übersetzer zwischen Zahlenwelt und Unternehmereinheit“, erklärt André Simmack weiter. „Wenn am Ende ein Aha-Effekt kommt und der Geschäftsführer erleichtert ist, wissen wir: Es war der richtige Weg.“

Doch nicht jede Sanierung gelingt dauerhaft. „Viele Unternehmen kommen nach Jahren wieder – mit denselben Problemen“, berichtet Sebastian Mielke. Die Gründe: mangelnde Konsequenz, Rückfall in alte Muster oder zu optimistische Annahmen. Nachhaltigkeit heißt daher auch, die handelnden Personen mitzunehmen,

umzuschulen und neue Strukturen zu verankern.

**Klarheit und Verlässlichkeit wird erwartet**

Ein gutes Indiz für eine gelungene Sanierung ist eine dauerhaft positive betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) über mindestens zwei Jahre. „Das ist der Punkt, an dem man sagen kann: Der Turnaround ist geschafft“, so André Simmack. Hinzu kommen regulatorische Anforderungen – etwa durch Basel IV – die ein transparentes und stabiles Finanzgebaren erfordern. Banken, Investoren und Kunden erwarten Klarheit und Verlässlichkeit. In den vergangenen Jahren hat sich das Umfeld für Unternehmenssanierungen verändert. Der Fachkräftemangel zwingt viele Sanierer, nicht Mitarbeiter zu entlassen – sondern sie mit Halteprämien zu binden. Gleichzeitig ist die Investitionsbereitschaft auf Käuferseite zurückgegangen. „Es ist schwieriger geworden, ansanierte Unternehmen wieder in den Markt zu bringen“, erklärt Sebastian Mielke. Unsicherheit über wirtschaftliche Rahmenbe-

dingungen, geopolitische Spannungen und regulatorische Eingriffe lähmten potenzielle Investoren.

**Dankbarkeit nach der gelungenen Rettung eines Unternehmens**

Gunnar Müller-Henneberg mahnt: „Die Politik muss Rahmenbedingungen schaffen, die Sanierung nicht bestrafen, sondern fördern.“ Rückblickend seien Fehlanreize problematisch gewesen, weil sie künstlich gewachsene Geschäftsmodelle ohne Substanz gefördert hätten. „Heute braucht es nachhaltige Anreize, kein Strohfeuer.“ Der Roundtable endet mit einem emotionalen Statement. „Wenn wir es geschafft haben, ein Unternehmen zu retten, sind die Menschen unendlich dankbar“, berichtet Gunnar Müller-Henneberg. Auch Sebastian Mielke betont: „Wir machen das nicht, um den Schlüssel umzudrehen – sondern damit es weitergeht.“ Und das Fazit? Insolvenz ist nicht das Ende. Mit Mut, Kompetenz und rechtzeitiger Hilfe kann sie zum Neuanfang werden – und zur Chance, das Unternehmen besser, stabiler und zukunfts-fähiger aufzustellen als je zuvor.

**Be the change.  
Belong together.  
Stay human.**

Steuerberatung. Wirtschaftsprüfung.  
[www.pkf-wulf-gruppe.de](http://www.pkf-wulf-gruppe.de)

**PKF**  
Wulf Gruppe



Kompetente Gesprächsführung: Chris Fleischhauer, seit Mai der neue Creative Head of Video & Audio bei der Südwest Media Network.

Foto: Lichtgut/Leif Piechowski