

Der unsichtbare Regimewechsel im deutschen Mittelstand

**Warum viele Unternehmen nicht in einer Krise
stecken – sondern in einem neuen Normal**

Sven von Bismarck

Hamburg, Januar 2026

Der unsichtbare Regimewechsel im deutschen Mittelstand

Warum viele Unternehmen nicht in einer Krise stecken – sondern in einem neuen Normal

Der deutsche Mittelstand spricht seit Jahren von Krise. Von Ausnahmezuständen, von externen Schocks, von Entwicklungen, die so nicht absehbar gewesen seien. Pandemie, Energiepreise, Zinsen, Regulierung, geopolitische Spannungen – die Liste ist bekannt und sie ist nicht falsch.

Und doch bleibt ein Befund, der sich in vielen Gesprächen mit Geschäftsführern, Beiräten und Kreditgebern immer wieder bestätigt: Ein erheblicher Teil der Unternehmen, die heute unter massivem Druck stehen, war bereits vor diesen Ereignissen strukturell verwundbar.

Die jüngsten Krisen haben diese Schwächen nicht verursacht – sie haben sie offen gelegt.

Was wir derzeit erleben, ist deshalb weniger eine klassische Krise als ein Regimewchsel. Und genau darin liegt die eigentliche Herausforderung.

Wenn das Alte noch funktioniert – aber nicht mehr trägt

Über Jahrzehnte hinweg war das Erfolgsmodell des deutschen Mittelstands bemerkenswert stabil. Operative Exzellenz, technologische Kompetenz in klar definierten Nischen, langfristige Kundenbeziehungen und eine Kultur inkrementeller Verbesserung haben viele Unternehmen robust gemacht. Dieses Modell hat nicht nur Wachstum ermöglicht, sondern auch Resilienz gegenüber konjunkturellen Schwankungen.

Gerade dieser Erfolg erschwert heute jedoch den Blick auf die veränderte Realität. Denn viele der vertrauten Mechanismen funktionieren noch – sie tragen nur nicht mehr. Aufträge werden abgearbeitet, Produkte verkauft, Prozesse optimiert. Gleichzeitig geraten Margen unter Druck, Investitionen werden aufgeschoben, Finanzierungen restriktiver, und die strategische Bewegungsfreiheit nimmt schleichend ab.

Das erzeugt ein Gefühl von Paradoxie: Nach innen wirkt das Unternehmen leistungsfähig, nach außen wächst der Druck. Diese Diskrepanz ist kein individuelles

Managementversagen. Sie ist Ausdruck eines Systems, dessen Grundannahmen nicht mehr mit der Umwelt übereinstimmen.

Der Regimewechsel: von Stabilität zu permanenter Unsicherheit

Der entscheidende Unterschied zur Vergangenheit liegt nicht in einzelnen Krisenereignissen, sondern in der Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen. Früher galt Volatilität als Ausnahme, Planungssicherheit als Normalfall. Wachstum erschien plausibel, wenn man operativ gut war und den Markt kannte.

Heute ist Volatilität der Normalzustand. Planung bedeutet heute nicht mehr, einen Zielzustand festzuschreiben, sondern sich auf mehrere realistische Entwicklungen vorzubereiten und Entscheidungen so zu treffen, dass sie unter Unsicherheit tragfähig bleiben.

Kapital ist teurer und selektiver, Energie- und Arbeitskosten strukturell höher, regulatorische Anforderungen dauerhaft komplexer. Technologischer Wandel erfolgt nicht mehr in klaren Zyklen, sondern kontinuierlich und oft branchenübergreifend.

Das ist kein Sturm, der vorüberzieht. Es ist ein neues Klima. Wer unter alten Annahmen weiterarbeitet, optimiert ein System, das es so nicht mehr gibt.

Operative Stärke ersetzt keine Struktur

In diesem Umfeld wirkt operative Exzellenz häufig wie ein Beruhigungsmittel. So lange das Tagesgeschäft läuft, entsteht das Gefühl von Kontrolle. Tatsächlich aber wird oft Zeit gekauft, nicht Zukunft.

Besonders deutlich wird das beim Thema Digitalisierung. In vielen mittelständischen Unternehmen wurden Prozesse digitalisiert, Systeme eingeführt, Reporting verbessert. Das ist notwendig, aber nicht hinreichend. Häufig bleibt Digitalisierung auf der Ebene der Effizienz stehen, ohne das Geschäftsmodell, das Wertversprechen oder die Rolle im Ökosystem grundsätzlich zu hinterfragen.

Die entscheidenden Fragen lauten jedoch anders: Wo entsteht künftig Wert? Welche Teile des Geschäftsmodells sind austauschbar? Welche nicht? Welche Kompetenzen sichern Marge – und welche nur Beschäftigung?

Ohne diese Auseinandersetzung bleibt Digitalisierung eine operative Maßnahme. Transformation beginnt erst dort, wo diese Fragen ehrlich gestellt werden.

Der stille Vorlauf der Krise

Krisen entstehen selten abrupt. Sie haben einen Vorlauf, der sich über Jahre erstrecken kann. Typische Signale sind schleicher Margenverfall, steigende Komplexität bei sinkender Steuerbarkeit, zunehmende Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder Finanzierungsquellen sowie eine wachsende Diskrepanz zwischen internem Selbstbild und externer Wahrnehmung.

Diese Signale werden häufig rationalisiert. Man verweist auf Branchenentwicklungen, auf temporäre Effekte, auf externe Belastungen. Das ist menschlich – aber gefährlich. Denn Zeit wirkt im Regimewechsel nicht neutral. Sie arbeitet gegen Unternehmen, die strukturell nicht reagieren.

Warum Banken früher nervös werden – und Recht haben

In diesem Zusammenhang wird die Rolle der Banken oft missverstanden. Viele Unternehmer empfinden die Zurückhaltung von Kreditgebern als mangelndes Vertrauen oder fehlende Partnerschaft. Aus Sicht der Banken stellt sich die Situation jedoch anders dar.

Kreditentscheidungen basieren nicht nur auf Zahlen der Vergangenheit, sondern auf der Einschätzung zukünftiger Tragfähigkeit. Sinkende Eigenkapitalquoten, fehlende Transparenz, nicht belastbare Planungen und eine implizite Hoffnung auf externe Entlastung sind klare Warnsignale. Wenn Banken nervös werden, ist das selten der Beginn der Krise. Meist ist es ihr fortgeschrittener Zustand.

Entscheidung statt Analyse

Auffällig ist dabei: Es mangelt selten an Analysen. Was fehlt, ist Entscheidungsfähigkeit. Die Logiken von Eigentümern, emotionale Bindungen, Loyalitäten gegenüber Mitarbeitern und die Angst vor Kontrollverlust führen zu Verzögerung. Doch Verzögerung ist in einem Regimewechsel kein neutraler Zustand – sie ist ein Risiko.

Sanierung, Restrukturierung und Transformation sind keine technischen Projekte. Sie sind Führungsentscheidungen unter Unsicherheit. Wer sie hinauszögert, verliert nicht nur Zeit, sondern Optionen.

Drei Begriffe, ein Denkfehler

Ein weiterer struktureller Fehler liegt in der Vermischung zentraler Begriffe. Sanierung sichert Zahlungs- und Fortführungsfähigkeit. Restrukturierung verändert Kosten-, Prozess- und Verantwortungsstrukturen. Transformation betrifft Geschäftsmodell, Marktlogik und Wertschöpfung.

Viele Unternehmen versuchen Transformation ohne Restrukturierung oder Restrukturierung ohne Sanierungslogik. Das Ergebnis ist Aktionismus: viel Bewegung, wenig Wirkung.

Was der Regimewechsel wirklich verlangt

Der Regimewechsel verlangt keine Heldentaten. Er verlangt Klarheit.

Klarheit über die wirtschaftliche Realität, über die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells und über die Konsequenzen des Nicht-Entscheidens. Das ist unbequem. Aber es ist die Voraussetzung für Handlungsfähigkeit.

Nicht jede Krise endet in Insolvenz. Aber jede verdrängte Strukturkrise endet im Verlust von Optionen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, wann es wieder so wird wie früher. Sondern wie unter diesen Bedingungen tragfähig gewirtschaftet werden kann.

*Sven von Bismarck
Hamburg, Januar 2026*

Quellen & Studien (Auswahl)

Die folgenden Studien und Analysen bilden die empirische Grundlage der vorstehenden Einordnung. Sie dienen der strukturellen Absicherung der beschriebenen Muster.

Regimewechsel, Standort & Wettbewerbsfähigkeit

- KfW Research – Der Mittelstand am Standort Deutschland
- DZ Bank – Mittelstand im Mittelpunkt
- Bertelsmann Stiftung – Zukunft KMU

Investitionen, Finanzierung & Insolvenzen

- Creditreform – Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand
- Creditreform – Insolvenzen in Deutschland
- Mittelstandsbund – Investitionsklima im Mittelstand

Digitalisierung & Transformation

- Bertelsmann Stiftung – Digitalisierung im Mittelstand
- Metaanalyse zur Digitalisierung im Mittelstand (Business School Berlin)
- WHU / TUM – Studien zur digitalen Transformation

Sanierung & Restrukturierung

- KPMG – Restructuring Updates 2025
- KfW – Industriepapier Mittelstand
- wirtschaftsnahe Analysen und Fachbeiträge (IWW, Kapitalmarkt.blog)

Über den Autor

Sven von Bismarck ist Geschäftsführer der vonbismarckX GmbH und berät seit mehr als 25 Jahren mittelständische Unternehmen in Sanierung, Restrukturierung und Transformation.

Er arbeitet an der Schnittstelle von Gesellschaftern, Banken und Management in Situationen, in denen operative Stärke nicht mehr ausreicht und strukturelle Entscheidungen unter Unsicherheit erforderlich werden. Seine Erfahrung reicht von unternehmerischer Verantwortung über CFO- und CRO-Mandate bis zur Entwicklung und Umsetzung von Sanierungskonzepten.

Sven von Bismarck entwickelt Restrukturierungs- und Fortführungskonzepte nach IDW-S-6- und S-11-Standards und unterstützt Geschäftsführungen und Eigentümer bei Krisenentscheidungen, Haftungsfragen, Finanzierung und Governance. Sein Ansatz verbindet analytische Tiefe mit klarer Sprache und unternehmerischer Umsetzbarkeit.

Mit der Publikation „Geschäftsführung in der Krise“ hat er einen praxisnahen Orientierungsrahmen für verantwortliche Unternehmensführung in Ausnahmesituationen vorgelegt.

Weitere Einordnungen und Texte finden sich unter www.vonbismarck-x.com

© 2026 Sven von Bismarck / vonbismarckX GmbH

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt.

Die Weitergabe des vollständigen Dokuments ist zulässig.

Auszüge dürfen mit Quellenangabe zitiert werden.

Eine kommerzielle Nutzung, Bearbeitung oder Veröffentlichung ohne vorherige Zustimmung des Autors ist nicht gestattet.