

# **Die stille Erosion**

**Warum der Mittelstand den Druck von außen  
spürt – und die Krise dennoch im Inneren  
entscheidet**

*Sven von Bismarck*

*Hamburg, Februar 2026*

# Die stille Erosion

## Warum der Mittelstand den Druck von außen spürt – und die Krise dennoch im Inneren entscheidet

### Der Regimewechsel als Ausgangspunkt

Der deutsche Mittelstand befindet sich seit einigen Jahren nicht in einer klassischen Krise, sondern in einem strukturellen Übergang. Über Jahrzehnte galten stabile Rahmenbedingungen als Normalfall: planbare Energiepreise, verlässliche Finanzierung, kalkulierbare Regulierung und ein Wettbewerb, der sich in überschaubaren Zyklen entwickelte.

Diese Annahmen tragen nicht mehr. Energie-, Arbeits- und Kapitalkosten haben sich dauerhaft verschoben. Regulierung und Berichtspflichten sind komplexer geworden. Technologischer Wandel verläuft schneller und weniger linear. Volatilität ist nicht mehr Ausnahme, sondern Normalzustand.

Viele bewährte Geschäftsmodelle funktionieren operativ weiterhin. Aufträge werden abgearbeitet, Prozesse laufen, Kunden bleiben. Gleichzeitig verlieren diese Modelle unter den neuen Rahmenbedingungen schrittweise ihre strategische Tragfähigkeit. Planung wird unsicherer, Finanzierung selektiver, Entscheidungen folgen nicht mehr linearen Logiken.

Dieser Regimewechsel ist kein vorübergehender Schock. Er ist die neue Normalität. Unternehmen, die unter alten Annahmen weiterarbeiten, optimieren ein System, das es so nicht mehr gibt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage, **ob** der Mittelstand unter Druck steht. Entscheidend ist, wie Unternehmen intern auf diesen Druck reagieren – und warum manche ihn absorbieren, während andere schleichend Handlungsspielräume verlieren.

### Die Krise kommt von außen – so wird sie im Mittelstand überwiegend gedeutet

Wer heute mit Geschäftsführern, Gesellschaftern oder Beiräten mittelständischer Unternehmen spricht, begegnet einem erstaunlich konsistenten Bild. Die wirt-

schaftliche Anspannung wird in erster Linie als Folge exogener Belastungen verstanden, die den Standort Deutschland strukturell unter Druck setzen.

Genannt werden immer wieder dieselben Faktoren: dauerhaft höhere Energiepreise, steigende Arbeits- und Lohnkosten, zunehmende regulatorische Anforderungen, wachsende Bürokratie sowie ein Finanzierungsumfeld, das teurer und selektiver geworden ist. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten und volatile Absatzmärkte, die Planung zusätzlich erschweren.

Diese Wahrnehmung ist weder vorgeschoben noch bequem. Sie ist in weiten Teilen empirisch gut belegt und deckt sich mit den Befunden zahlreicher Mittelstandsstudien. Externe Faktoren werden dabei deutlich häufiger als Belastung benannt als interne Schwächen oder strategische Versäumnisse. Eigenes Zutun wird nicht vollständig negiert, aber spürbar seltener adressiert.

In vielen Gesprächen verdichtet sich das zu einem einfachen Gedanken:

*Wir wären leistungsfähig – wenn die Rahmenbedingungen nicht so wären.*

Diese Sicht ist rational. Sie erklärt den Druck, unter dem viele Unternehmen heute stehen. Sie erklärt jedoch noch nicht, warum dieser Druck für einen wachsenden Teil des Mittelstands existenziell wirkt.

## **Exogene Belastungen treffen viele – existenziell werden sie nur für manche**

Die Standortbedingungen belasten nahezu alle Unternehmen. Und doch geraten nicht alle gleichermaßen in Schieflage. Manche bleiben trotz hoher Kosten und Unsicherheit handlungsfähig, andere verlieren schleichend ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit.

Wer genauer hinsieht, erkennt: Der Unterschied liegt selten im Ausmaß der Belastung, sondern in der Fähigkeit, sie strukturell zu verarbeiten. Die aktuelle Phase wirkt wie ein Stresstest. Sie legt offen, welche Geschäftsmodelle, Kostenstrukturen und Entscheidungslogiken robust genug sind – und welche nicht.

Was über Jahre durch Wachstum, günstige Finanzierung oder operative Exzellenz kompensiert werden konnte, wird unter veränderten Rahmenbedingungen sichtbar. Der Regimewechsel der wirtschaftlichen Umwelt – von relativer Stabilität zu permanenter Unsicherheit – verschiebt die Maßstäbe.

Die Krise beginnt damit nicht dort, wo der Druck entsteht. Sie beginnt dort, wo interne Strukturen ihn nicht mehr abfedern.

## **Operative Stabilität verdeckt strukturelle Erosion**

Ein häufiges, wenn auch nicht universelles Muster im Mittelstand ist die Gleichzeitigkeit von operativer Auslastung und strukturellem Abbau. Auftragsbücher sind gefüllt, Kapazitäten ausgelastet, Projekte laufen. Nach innen vermittelt das Stabilität – manchmal sogar Normalität.

Gleichzeitig geraten Margen unter Druck. Fixkosten steigen schneller als Erlöse, Preisdurchsetzung bleibt begrenzt, externe Kosten lassen sich nur teilweise durchreichen. Der laufende Betrieb bindet Liquidität, statt sie zu erzeugen. Investitionsspielräume schrumpfen, ohne dass dies im Tagesgeschäft unmittelbar spürbar wäre.

Dieses Muster zeigt sich besonders häufig in industrie-, export- und automotiven Segmenten. Dort stehen stabile Umsätze zunehmend einer sinkenden Ertragskraft gegenüber. Die Substanz nimmt ab, während der Betrieb weiterläuft.

Solange Maschinen laufen und Aufträge abgearbeitet werden, entsteht das Gefühl, man habe noch Zeit. Genau dieses Gefühl ist trügerisch.

Beschäftigung wird mit Stabilität verwechselt. Tragfähigkeit jedoch entscheidet sich nicht an Auslastung, sondern an Marge, Cashflow und struktureller Anpassungsfähigkeit. Zeit wird in dieser Phase als Verbündeter wahrgenommen. Tatsächlich arbeitet sie gegen das Unternehmen.

Die stille Erosion beginnt nicht mit dem Wegbrechen von Aufträgen, sondern mit dem Verlust wirtschaftlicher Substanz unter laufendem Betrieb.

## **Investitionszurückhaltung ist kein Schutz, sondern ein Risikoverstärker**

Vor diesem Hintergrund reagieren viele Unternehmen mit Vorsicht. Investitionen werden verschoben, Projekte gestoppt, Liquidität geschont. Diese Reaktion ist nachvollziehbar – und kurzfristig oft richtig.

Strukturell bleibt sie jedoch ambivalent.

Studien zeigen, dass insbesondere Zukunfts- und Transformationsinvestitionen zurückgestellt werden, während Effizienz- und Ersatzinvestitionen teilweise fortgeführt werden. Prozesse werden optimiert, Systeme modernisiert, Reporting verbessert. Das erhöht Transparenz und Kostenkontrolle, verändert aber selten das Geschäftsmodell oder die Rolle des Unternehmens im Markt.

Nicht zu investieren ist in einem Regimewechsel keine neutrale Entscheidung. Es bedeutet, bestehende Strukturen festzuschreiben, während sich Umfeld und Wettbewerb weiterentwickeln. Der Investitionsstau verstärkt damit genau jene strukturellen Schwächen, die unter Druck ohnehin sichtbar werden.

Der Effekt ist paradox: Unternehmen werden operativ professioneller, strategisch aber unbeweglicher. Was als defensive Vernunft erscheint, entpuppt sich langfristig als ein stiller Rückzug aus der Zukunftsfähigkeit.

## **Banken reagieren nicht restriktiver – sie reagieren rationaler**

Parallel verändert sich das Verhalten der Banken. Kreditlinien bleiben formal bestehen, werden jedoch enger begleitet. Covenants werden präziser, Transparenzanforderungen steigen, Entscheidungen stärker an Zukunftsszenarien geknüpft.

Aus Unternehmenssicht wird dies oft als Vertrauensverlust erlebt. Aus Bankensicht ist es eine logische Reaktion auf veränderte Risiken. Die Bewertung verlagert sich von der Vergangenheit auf die erwartete zukünftige Tragfähigkeit unter neuen Rahmenbedingungen.

Hohe Auslastung, lange Kundenbeziehungen oder historisch stabile Zahlen verlieren an Gewicht, wenn Margen sinken, Investitionen ausbleiben und Entscheidungsfähigkeit nicht erkennbar ist.

Banken sind damit kein Auslöser der Krise, sondern ein Frühindikator – auch wenn sie aus Sicht vieler Unternehmer genau so erlebt werden.

## **Planung ersetzt Entscheidung – und erzeugt Scheinsicherheit**

Auffällig ist, dass in dieser Phase die formale Professionalität vieler Unternehmen zunimmt. Es gibt mehr Reports, detailliertere Forecasts, zusätzliche Szenarien. Planung wird granularer, technisch sauberer, methodisch anspruchsvoller.

In der Praxis vieler Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte zeigt sich jedoch ein wiederkehrendes Muster: Planung bleibt folgenlos. Abweichungen werden erklärt, ohne dass strukturelle Entscheidungen folgen. Szenarien werden gerechnet, ohne Prioritäten zu setzen.

Planung übernimmt damit eine beruhigende Funktion. Sie signalisiert Aktivität, wo eigentlich Konsequenz gefragt wäre. Sie verschiebt Verantwortung, statt sie zu

bündeln. Nicht der Mangel an Information ist das Problem. Es ist die Abwesenheit von Entscheidung.

## **Eigentümerlogiken verzögern notwendige Strukturentscheidungen**

Besonders deutlich zeigt sich diese Dynamik in eigentümergeführten Unternehmen. Loyalität gegenüber Mitarbeitern, emotionale Bindung an das Unternehmen und Verantwortung für Familie und Region waren über Jahrzehnte zentrale Erfolgsfaktoren.

Im aktuellen Regimewechsel der Rahmenbedingungen wirken diese Logiken jedoch anders. Strukturelle Einschnitte werden aufgeschoben, weil sie irreversibel erscheinen. Hoffnung auf Entspannung ersetzt Klarheit. Der Wunsch nach Kontinuität kollidiert mit der Notwendigkeit zur Anpassung.

Das ist kein individuelles Versagen. Es ist eine systemische Verzögerungslogik. Eigentümer handeln nachvollziehbar – jedoch aus einer Logik heraus, die unter neuen Bedingungen neue Antworten verlangt.

Was früher Stabilität geschaffen hat, wird im Regimewechsel zur strukturellen Blockade.

## **Wenn rationale Logiken kollidieren**

Die eigentliche Schärfe der aktuellen Situation entsteht dort, wo diese Logiken aufeinandertreffen:

- Banken reagieren folgerichtig auf fehlende Zukunftsfähigkeit.
- Eigentümer reagieren verständlich auf Verantwortung und Bindung.
- Management versucht, operative Normalität zu sichern.
- Niemand handelt irrational. Und doch entsteht eine gefährliche Dynamik.

Zwischen exogenem Druck und interner Verzögerung schrumpfen die Handlungsspielräume. Entscheidungen werden vertagt, während Optionen verschwinden. Die Krise kippt nicht abrupt, sondern schleichend – von struktureller Schwäche zu finanzieller Illusion, von dort in die Liquiditätskrise.

Die stille Phase ist keine Vorstufe der Krise. Sie ist bereits Teil von ihr.

## **Wann stille Erosion zur offenen Krise wird**

Der Übergang ist selten klar markiert. Er zeigt sich in der Verdichtung von Mustern: steigender Finanzierungsdruck, sinkende Flexibilität, wachsende Abhängigkeit von externem Wohlwollen.

Ist dieser Punkt erreicht, geht es nicht mehr um Optimierung, sondern um Schadensbegrenzung. Entscheidungen werden unter Zeitdruck getroffen, Optionen sind begrenzt, Vertrauen ist fragil.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob sich das Umfeld wieder normalisiert. Sondern, wie lange man es sich leisten kann, strukturelle Realität zu ignorieren.

*Sven von Bismarck*

*Hamburg, Februar 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](http://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.