

# **Der Engpass ist die Entscheidung**

**Warum Wissen nicht hilft, wenn Verantwortung  
nicht gebündelt wird**

*Sven von Bismarck*

*Hamburg, März 2026*

# **Der Engpass ist die Entscheidung**

## **Warum Wissen nicht hilft, wenn Verantwortung nicht gebündelt wird**

Nach dem Regimewechsel der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der stillen Erosion operativ funktionierender Unternehmen bleibt eine Frage offen: Warum wird trotz zunehmender Erkenntnis nicht entschieden?

In vielen mittelständischen Unternehmen ist das Wissen über die eigene Lage vorhanden. Zahlen liegen vor, Szenarien werden gerechnet, Risiken benannt. Und doch bleibt das Handeln aus. Maßnahmen werden vertagt, Entscheidungen verschoben, Verantwortung verteilt. Die Krise wird analysiert – aber nicht geführt.

Der eigentliche Engpass liegt nicht im Mangel an Information, sondern in der Entscheidung selbst.

## **Analyse ersetzt keine Verantwortung**

Analyse hat im Mittelstand traditionell einen hohen Stellenwert. Sie gilt als Ausdruck von Professionalität, Vorsicht und Sorgfalt. Gerade in unsicheren Zeiten wird sie intensiviert: mehr Berichte, mehr Szenarien, mehr Abstimmungen.

Doch Analyse hat eine Nebenwirkung. Sie erzeugt den Eindruck von Kontrolle, ohne die Realität zu verändern. Entscheidungen werden aufgeschoben, bis „noch mehr Klarheit“ besteht. Verantwortung wird an Zahlen delegiert, die diese Rolle nicht übernehmen können.

Unsicherheit ist jedoch kein temporärer Zustand, der sich weganalysieren lässt. Sie ist das neue Normal. Wer Entscheidung an Sicherheit knüpft, entscheidet systematisch zu spät.

## **Die Illusion der Entscheidungsreife**

In vielen Unternehmen herrscht die Vorstellung, Entscheidungen müssten „reif“ sein. Reife bedeutet: belastbare Planung, abgesicherte Finanzierung, klare Erfolgsaussichten. Unter stabilen Bedingungen war das ein sinnvoller Maßstab.

Im Regimewechsel kehrt sich diese Logik um. Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Reife entsteht nicht vor der Entscheidung, sondern

durch sie. Wer auf vollständige Klarheit wartet, verlängert nicht die Analysephase, sondern verkürzt den Handlungsspielraum.

Die teuerste Entscheidung ist oft die, die nicht getroffen wird.

## **Diffusion von Verantwortung**

Ein weiterer Hemmfaktor ist die Verteilung von Verantwortung auf zu viele Schultern. Gesellschafter, Geschäftsführung, Banken, Beiräte, Berater – alle sind beteiligt, niemand fühlt sich allein zuständig. Entscheidungen werden vorbereitet, gespiegelt, diskutiert, aber nicht finalisiert.

Diese Diffusion ist selten Ausdruck von Unwillen. Sie ist strukturell angelegt. Mittelständische Governance-Modelle sind historisch auf Stabilität, Konsens und Absicherung ausgerichtet. In der Krise kehrt sich diese Stärke gegen das System selbst.

Verantwortung lässt sich nicht beliebig verteilen, ohne ihre Wirksamkeit zu verlieren. Entscheidung verlangt Bündelung – nicht im Sinne von Macht, sondern im Sinne von Klarheit.

## **Governance unter Druck – warum Entscheiden strukturell erschwert ist**

Entscheidungsschwäche im Mittelstand ist kein individuelles Führungsveragen. Sie ist häufig das Ergebnis von Governance-Strukturen, die für ein anderes Umfeld gebaut wurden.

Eigentümerstrukturen sind langfristig, persönlich und biografisch geprägt. Unternehmen sind Vermögen, Lebenswerk und Identität zugleich. Entscheidungen haben damit nicht nur wirtschaftliche, sondern existenzielle Dimensionen. Diese Mehrdeutigkeit erhöht die emotionale Fallhöhe – und senkt die Entscheidungsbereitschaft.

Beiräte und Aufsichtsgremien wirken ambivalent. Sie sollen stabilisieren, absichern und moderieren. In der Krise übernehmen sie jedoch häufig eine bremsende Rolle. Entscheidungen werden vertagt, um Konsens herzustellen, Risiken zu minimieren oder formale Absicherung zu gewährleisten. Was als Governance gedacht ist, wird zur Verzögerungsarchitektur.

Banken treten spätestens in dieser Phase als implizite Mitentscheider auf. Kreditentscheidungen, Covenants und Zukunftsbewertungen beeinflussen den Hand-

lungsspielraum massiv – ohne dass die Entscheidungsverantwortung formal übernommen wird. Unternehmer erleben dies als Fremdsteuerung, Banken als notwendiges Risikomanagement. Beide Perspektiven sind rational – und blockieren sich gegenseitig.

Berater schließlich werden nicht selten als Absicherungsinstanz genutzt. Gutachten, Analysen und Zweitmeinungen schaffen formale Sicherheit, ersetzen aber keine Entscheidung. Je mehr Stimmen eingebunden werden, desto diffuser wird die Verantwortung.

So entsteht ein System, in dem alle beteiligt sind – und niemand entscheidet.

## **Entscheidungsarchitektur statt Entscheidungsappell**

In vielen Unternehmen wird Entscheidung als persönlicher Akt verstanden. Man wartet auf den Moment, in dem jemand den Mut fasst, Verantwortung übernimmt und einen klaren Schnitt setzt. Diese Vorstellung greift zu kurz.

Entscheidungen scheitern im Regimewechsel selten am fehlenden Willen einzelner Personen. Sie scheitern an fehlender Entscheidungsarchitektur. Strukturen, Rollen und Prozesse sind darauf ausgelegt, Stabilität zu sichern und Risiken zu verteilen. Unter Unsicherheit führen genau diese Mechanismen dazu, dass Entscheidungen vorbereitet, aber nicht vollzogen werden.

Typisch ist eine Abfolge von Eskalationen ohne klare Endstufe. Themen wandern von der operativen Ebene zur Geschäftsführung, von dort zu Gesellschaftern oder Beiräten und schließlich in Bankengespräche. Jeder Schritt erhöht die Komplexität, aber nicht die Klarheit. Entscheidung wird zum kollektiven Prozess ohne Abschluss.

Besonders problematisch ist die Vermischung von Entscheidung und Legitimation. Entscheidungen werden nicht getroffen, um Wirkung zu entfalten, sondern um sie gegenüber Dritten rechtfertigen zu können. Der Fokus verschiebt sich vom Inhalt zur Absicherung. Entscheidung wird defensiv – und verliert ihre steuernde Kraft.

Eine tragfähige Entscheidungsarchitektur zeichnet sich nicht durch Härte oder Geschwindigkeit aus, sondern durch Eindeutigkeit. Sie benennt Zuständigkeiten, definiert Eskalationspunkte und akzeptiert, dass nicht jede Entscheidung konsensfähig sein muss. Unter Unsicherheit ist Klarheit wichtiger als Zustimmung.

Wo diese Architektur fehlt, entsteht ein paradoxes Bild: Unternehmen verfügen über exzellente Analyseinstrumente, erfahrene Führungskräfte und externe Expertise – und sind dennoch entscheidungsunfähig. Nicht aus Mangel an Kompetenz, sondern aus struktureller Unschärfe.

Der Engpass liegt dann nicht in der Person, sondern im System.

## **Planung als Ersatzhandlung**

Planung spielt in diesem System eine zentrale Rolle. Sie schafft Struktur, Vergleichbarkeit und Gesprächsgrundlagen. Gleichzeitig wird sie zur Ersatzhandlung, wenn sie Entscheidung ersetzt, statt sie vorzubereiten.

Pläne beantworten die Frage, wie ein Ziel erreicht werden kann. Entscheidungen beantworten die Frage, ob dieses Ziel unter den gegebenen Bedingungen noch sinnvoll ist. Wo diese Ebenen vermischt werden, entsteht Bewegung ohne Richtung.

Im Regimewechsel reicht es nicht, bessere Pläne zu machen. Es braucht den Mut, grundlegende Annahmen zu überprüfen – und gegebenenfalls zu verwerfen.

## **Haftung, Angst und persönliche Bindung**

Entscheidungen in der Krise sind nie rein rational. Geschäftsführer tragen persönliche Haftungsrisiken, Eigentümer emotionale Verantwortung, Familienunternehmen generationenübergreifende Erwartungen. Diese Faktoren wirken im Hintergrund, werden aber selten offen thematisiert.

Stattdessen werden sie in sachliche Argumente übersetzt: Marktunsicherheit, Timing, Finanzierung. Das ist nachvollziehbar – aber riskant. Unausgesprochene Motive blockieren klare Entscheidungen und verlängern die Phase der Lähmung.

Führung unter Unsicherheit bedeutet auch, diese Ebenen sichtbar zu machen, ohne sie zu dramatisieren.

## **Entscheidung als Führungsleistung**

Entscheidung unter Unsicherheit ist keine technische Aufgabe. Sie ist eine Führungsleistung. Sie verlangt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ob-

wohl das Ergebnis nicht garantiert ist. Sie verlangt Klarheit nach innen und außen – und die Fähigkeit, mit den Konsequenzen zu leben.

Viele Unternehmen scheitern nicht an falschen Entscheidungen, sondern an zu vielen halben. Maßnahmen werden gestartet, ohne konsequent getragen zu werden. Richtungswechsel werden angekündigt, ohne organisatorisch abgesichert zu sein.

Entscheidung ist kein Moment. Sie ist ein Prozess, der Haltung, Klarheit und Durchhaltefähigkeit erfordert.

### **Ein notwendiger Perspektivwechsel**

Die bisherigen Denkschriften haben gezeigt, wie sich die Rahmenbedingungen verändern und wie strukturelle Erosion entsteht. Diese dritte Denkschrift verschiebt den Blick nach innen. Nicht um Schuld zuzuweisen, sondern um Verantwortung zu klären.

Im Regimewechsel entscheidet nicht, wer die beste Analyse hat, sondern wer bereit ist, unter Unsicherheit zu führen. Entscheidung ist kein Luxus. Sie ist die zentrale Ressource

*Sven von Bismarck*

*Hamburg, März 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.