

Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

und wie kommen sie wieder heraus?



Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

1.	TMC Turnaround Management Consult GmbH stellt sich vor	2
2.	Lagebild 2026: Warum Krisen schneller eskalieren und was heute anders ist	4
3.	Externe Krisenmechanik im Mittelstand 2026	7
3.1	Beispielbeschleuniger I: Die Finanzierung	8
3.2	Beispielbeschleuniger II: Die Nachfragevolatilität	10
4.	Der Weg zurück: Was Sie ab morgen tun können	12
5.	Kontakt und Ansprechpartner	14

TMC & CVM – „wofür wir stehen....“

Experten für Unternehmensrestrukturierungen in komplexen Situationen

Die Vorteile

- Lösungsorientierte Krisenanalyse
- Strategischer Weitblick
- Maßgeschneiderte Sanierung - auch ESUG - §§270a und 270b InsO
- Fair, verlässlich und unabhängig
- Kompetent in Führung und Management
- Langjährige Branchenerfahrung
- National und international tätig
- Zertifizierter **LucaNet-Partner** zur Konzernkonsolidierung nach HGB und IFRS

Unsere Kernkompetenzen

RESTRUKTURIERUNG

- Quick-Check
- Independent Business-Review
- Turnaround-Konzept
- Fortführungsprognose
- Integrierte Business-Planung

SANIERUNGS-MANAGEMENT

- IDW S6 Gutachten
- Fortführungskonzept
- Turnaround-Management und Managementbegleitung

Insolvenznahe
Beratung

LucaNet-Partner

Interim Management

Experten für Unternehmenstransaktionen in komplexen Situationen

Unsere DNA

- Spezialisten für den Mittelstand – „...wir sind uns der besonderen Verantwortung bewusst...“
- Strukturierter, individueller, dabei effizienter M&A-Prozess
- Erfahrenes und engagiertes Beraterteam – enge Begleitung mit festen Ansprechpartnern
- Lösungsorientierte Herangehensweise und strategischer Weitblick
- Fair, zuverlässig und unabhängig
- Internationale Ansprache durch breites, internationales Netzwerk

Unsere Kernkompetenzen

M&A

- M&A in Unternehmenskrisen (Restrukturierung / Insolvenz)
- Nachfolgeregelungen / Generationswechsel
- Buy- und Sell side-Beratung
- Verkauf von Immobilien und Anlagevermögen
- Kurzdiagnose
- Sanierungskonzept
- Begleitende Sanierung
- Schiedsverfahren
- Due Diligence
- Operative Aktivitäten, Betriebsgesellschaften

Unternehmensbewertung

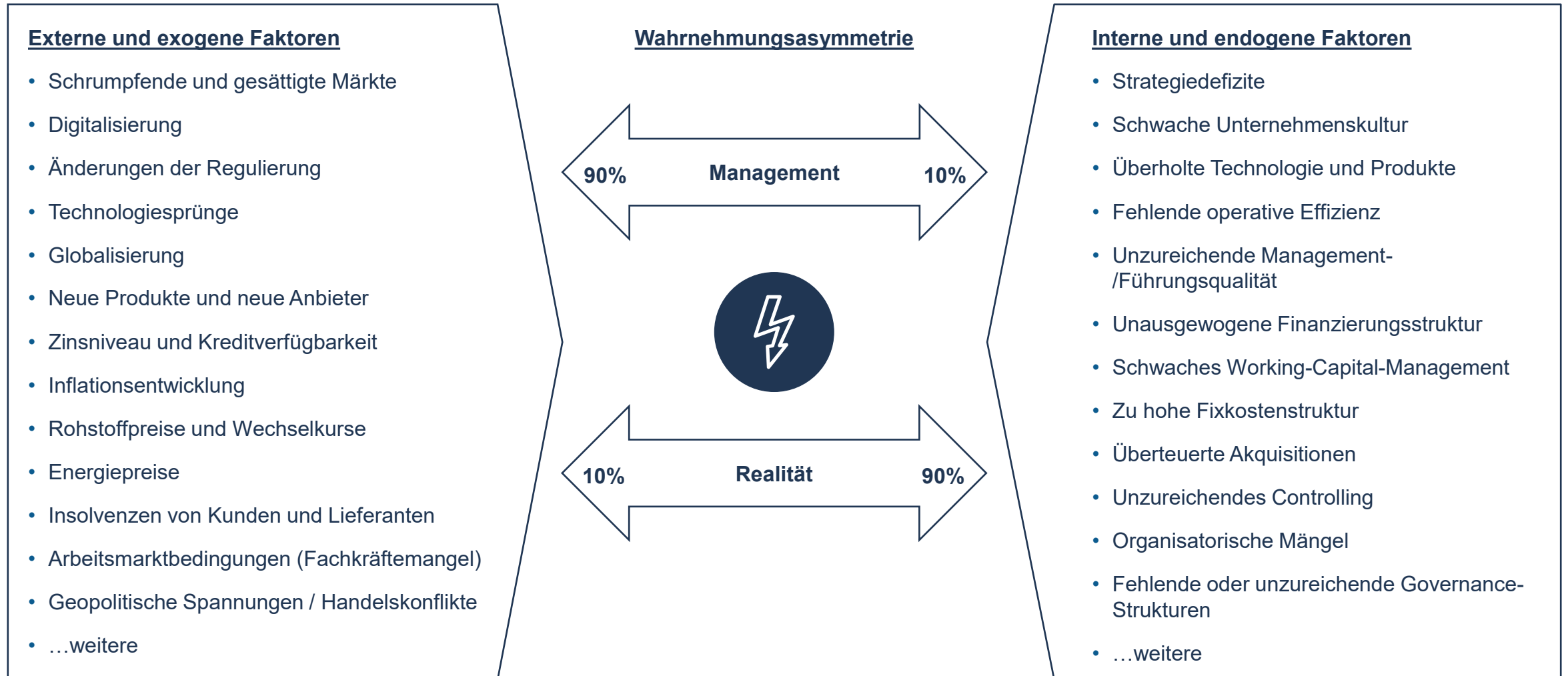
Passiva Restrukturierung

Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

1. TMC Turnaround Management Consult GmbH stellt sich vor
2. Lagebild 2026: Warum Krisen schneller eskalieren und was heute anders ist
3. Externe Krisenmechanik im Mittelstand 2026
 - 3.1 Beispielbeschleuniger I: Die Finanzierung
 - 3.2 Beispielbeschleuniger II: Die Nachfragevolatilität
4. Der Weg zurück: Was Sie ab morgen tun können
5. Kontakt und Ansprechpartner

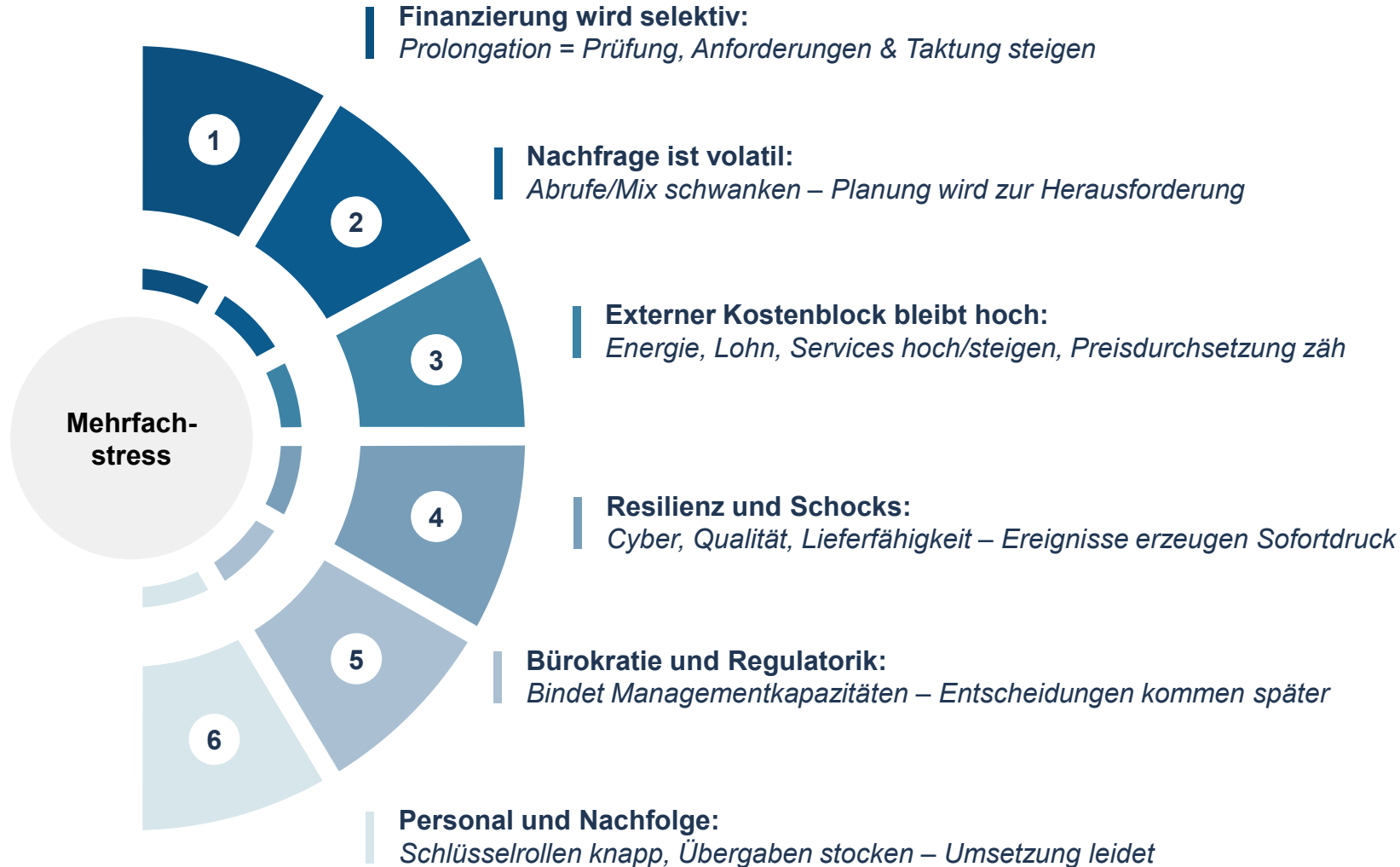
Die alte Welt der Wahrnehmungsasymmetrie

Während für das Management 90% der Krisenursachen extern sind – sind es tatsächlich häufig nur 10%



Lagebild 2026 in 90 Sekunden: Was ist diesmal anders?

Gleichzeitige Druckpunkte die aus Gegenwind eine Krise machen



Auswirkungen auf den Mittelstand:

- **Probleme überlagern sich:** Aus Gegenwind wird schneller Krise
- **Entscheidungsfenster schrumpft:** Wert zu spät priorisiert, verliert schneller Optionen
- **Tempo und Klarheit siegen:** Perfektion kann zum Scheitern führen

Neu ist nicht das einzelne Problem – neu ist die Gleichzeitigkeit. Und die nimmt dem Mittelstand Zeit und Optionen.

Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

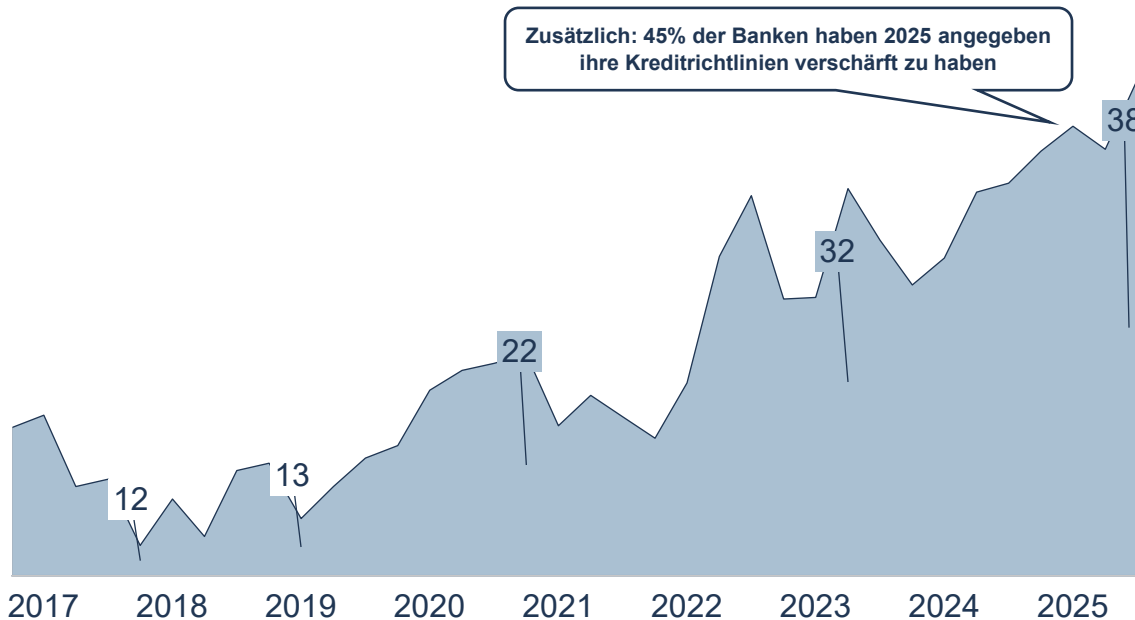
1. **TMC Turnaround Management Consult GmbH stellt sich vor**
2. **Lagebild 2026: Warum Krisen schneller eskalieren und was heute anders ist**
3. **Externe Krisenmechanik im Mittelstand 2026**
 - 3.1 Beispielbeschleuniger I: Die Finanzierung
 - 3.2 Beispielbeschleuniger II: Die Nachfragevolatilität
4. **Der Weg zurück: Was Sie ab morgen tun können**
5. **Kontakt und Ansprechpartner**

Selektive Finanzierung: Prolongation ist Prüfprozess – kein Automatismus mehr

Warum Banken strenger werden und warum das Mittelstandsunternehmen besonders hart trifft

KfW-ifo-Kredithürde aus Unternehmenssicht

Einschätzung mittelständischer Unternehmen zum als *restriktiv* empfundenen Bankverhalten



- Banklogik aktuell (BLS): Banken haben die **Kreditstandards für Unternehmen in Q4/2025 so stark gestrafft wie seit 2023 nicht**¹
 - Geringere **Risikotoleranz**
 - höheres **Kreditrisiko**
- **Konditionen werden restriktiver:** Für Unternehmenskredite wurden Kreditkonditionen verschärft; **höhere Zinsen/Margen auch unabhängig vom Rating**¹
- Gleichzeitig steigt der Bedarf genau dort, wo es weg tut: Banken selbst führen **steigende Kreditnachfrage insbesondere auf höhere Finanzierungsbedarfe für Bestände und Working Capital** zurück¹
- Mittelstand spürt es deutlich: KfW-ifo-Kredithürde Q4/2025: **38% der KMU nehmen restriktive Kreditvergabe wahr (Rekord)**; Ursachen laut KfW insbesondere:
 - schwache **Konjunktur** und **Strukturprobleme**
 - **externe Herausforderungen**²
- **Zinsumfeld entlastet nicht automatisch:** EZB hält am 05. Februar 2026 die Einlagenfazilität bei **2,0%** - **kein Rückenwind** durch schnelle Zinssenkungen³

» Selektiv heißt in der aktuellen Zeit: Wer Planbarkeit liefert, bekommt Zeit. Wer sie nicht liefert, verliert Optionen – schneller als früher.

(1) Bundesbank Bank Lending Survey, Pressemitteilung 03.02.2026 Bundesbank Bank Lending Survey, Pressemitteilung 03.02.2026 (2) KfW-ifo-Kredithürde Q4/2025, Meldung 19.01.2026 (3) EZB Monetary policy decisions, 05.02.2026

Selektive Finanzierung: Prolongation ist Prüfprozess – kein Automatismus mehr

Wenn 6 Druckpunkte gleichzeitig wirken und Finanzierung selektiv wird, muss das Tempo steigen

1



- Abrufe schwanken und Kosten sind hoch
- Bank erhöht Taktung/Unterlagen, weil Planung unsicher wird



- Vor die Welle kommen: Proaktive, lösungsorientierte Kommunikation
- Planbarkeits-Paket: rollierende Vorschau + Maßnahmenliste

Abruf-Volatilität und hohe Kosten → Bank fordert Planbarkeit

Nicht alles erklären, sondern proaktiv zeigen: Wir haben es im Griff

2



- Bestände und OPOS binden erhebliche Liquidität
- Kreditbedarf steigt analog zur selektiveren Bankensicht



- WC-War-Room (OPOS mit Verantwortlichkeiten, Bestandsabbau)
- Bank als Schlussstein mit frühzeitiger Kommunikation

Working-Capital-Falle → Linie klebt → Bank wird enger

Viele Krisen sind erstmal gebundene Liquidität – wer Working Capital sichtbar und steuerbar macht, gewinnt sofort Luft

3



- Ein Zwischenfall erzeugt Sonderkosten/Stillstand
- Banken werden sofort vorsichtig (Risiko + Planbarkeit)



- 48h-Notfallpaket: Lagebild + Prioritäten (Top-Kunden/Top-Produkte)
- Kommunikationsfahrplan + Sonderkosten/Liquiditätsabschätzung

Resilienz-Schock → Prüfmodus und Überleben sofort

Schnelle, klare Kommunikation verhindert, dass Stakeholder „das Schlimmste“ annehmen. Frühzeitig Beschäftigung mit Fall X

Nachfragevolatilität ist 2026 der Beschleuniger: nicht nur der Einbruch

Wenn Abrufe/Mix schwanken & Kosten kleben, schrumpfen Entscheidungsfenster – Unplanbarkeit kippt Betrieb

Schwankung im Auftragseingang¹

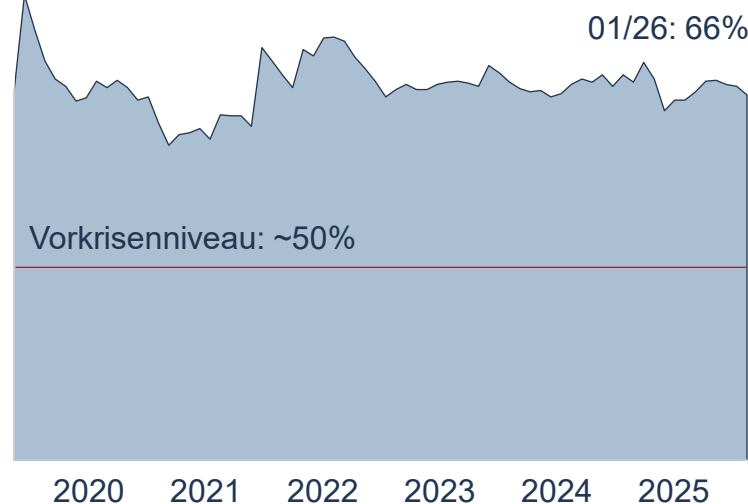
Δ Auftragseingänge im Vgl. zum Vormonat (saisonbereinigt)



- Starke Ausschläge machen Planung zur rollierenden Schätzung
- Oft getrieben durch Großaufträge (on-hold)
- Typische Folge: Hektik und teure Sicherheiten

Unsicherheit²

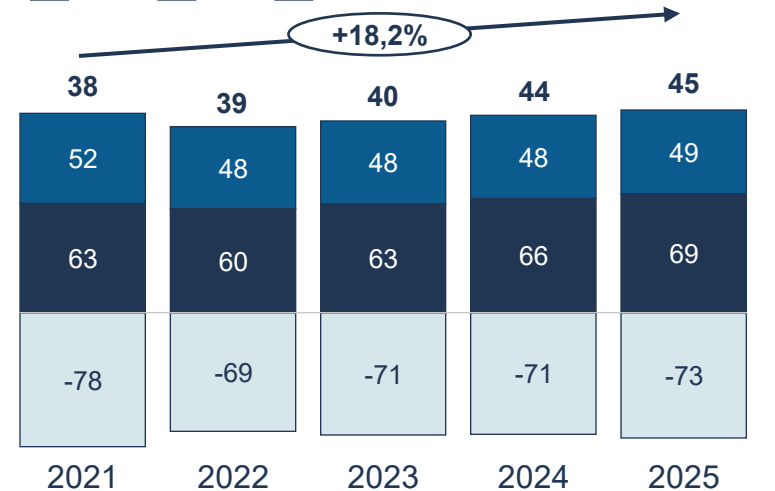
Ifo-Index Geschäftsunsicherheit



- Unsicherheit bleibt hoch, jedoch ohne Schwung
- Entscheidungen werden kurzfristiger: Mehr ad-hoc Aufträge/Änderungen/Express
- Auftrags-/Kundenmix kippt und die Organisation überhitzt

Working-Capital-Bindung³

Angaben in Tagen



- Volatilität trifft gleichzeitig auf hohe Kosten, knappe Kapazitäten & selektivere Finanzierung
- Entscheidungsfenster schrumpft und Handlungsspielraum wird (selbst) verengt
- Häufig hohe Working-Capital-Bindung



Das *Aktuelle* ist nicht die Volatilität an sich, sondern die Kombination: Sprunghafte Abrufe + träge Organisation + hohe Kosten = Teure Unplanbarkeit

(1) Statistisches Bundesamt (Destatis): Konjunkturindikatoren – Auftragseingang (2) ifo Institut: ifo Zeitreihen – ifo Geschäftsklima (Februar 2026) (3) PwC, Working Capital Study 2024/25 (4) The Hackett Group, 2025 European Working Capital Survey

Nachfragevolatilität ist 2026 der Beschleuniger: nicht nur der Einbruch Gegensteuern in 30 Tagen: Priorisieren, Regeln setzen und Hektik rausnehmen

1



- Abrufe springen, Kapazitäten sollen vorgehalten werden
- Betrieb reagiert zu spät und im Aktionismus



- Wöchentliche Kapazitätsrunde
- Klare **Prioritäten** (Top-Kunden/Top-Produkte)

Abrufsprünge → Über-/Unterauslastung → Operative Hektik

Nicht perfekt planen – aber regelmäßig nachsteuern

2



- Mehr Kleinteiligkeit, Komplexität und Pressen
- Durchlaufzeiten, Fehlerquote, Nacharbeiten und Kosten



- Was nehmen wir temporär nicht mehr an?
- Angebots-/Auftragsfilter (Komplexität, Liefertermin, Preisband)

Mix kippt → viel Arbeit, wenig Ergebnis → Komplexität frisst Ressourcen

Nicht alles bedienen – bewusst wählen (können)

3



- **Sicherheit** durch Lager/Material → Kapitalbindung steigt,
- während Umfeld/Finanzierung selektiver wird



- Zielbestände und Bestandsmonitoring, Slow-Mover-Stop
- Harte Abverkaufs-/Abbau**verantwortung**

Volatilität wird mit Bestand beantwortet → Working-Capital-Falle

Volatilität mit Bestand erschlagen ist zu teuer – Regeln machen es steuerbar

Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

1. **TMC Turnaround Management Consult GmbH stellt sich vor**
2. **Lagebild 2026: Warum Krisen schneller eskalieren und was heute anders ist**
3. **Externe Krisenmechanik im Mittelstand 2026**
 - 3.1 Beispielbeschleuniger I: Die Finanzierung
 - 3.2 Beispielbeschleuniger II: Die Nachfragevolatilität
4. **Der Weg zurück: Was Sie ab morgen tun können**
5. **Kontakt und Ansprechpartner**

Was Sie ab morgen tun können

Mit 5 Fragen und 3 Sofortaktionen sofort Mehrwert liefern und Überleben sichern

7 Trigger: Wann muss ich eskalieren? Wo muss ich genauer hinschauen?

Deckungsbeitrag und Marge fallen Monate

Unterauslastung und Mixbruch

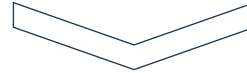
Bestände steigen

OPOS und DSO laufen weg

Kontokorrent klebt am Limit

Reporting kommt später und weicher

Stakeholder ziehen an



5 Fragen: Was muss ich in 15 Minuten verstanden haben, um richtig zu triagieren?

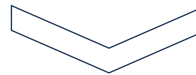
Cash-Runway: Wie viele Wochen ist das Unternehmen ohne neue Maßnahmen zahlungsfähig?

Haupttreiber: Marge, Working Capital, Finanzierung – oder Kombination?

30-Tage-Hebel: Welche 3 Maßnahmen wirken sicher in <30 Tagen?

Stakeholder-Risiko: Wer kippt zuerst und wer führt die Kommunikation?

Steuerungsfähigkeit: Gibt es eine integrierte Sicht? (GuV, Bilanz, Cash, 13-Wochen) Wenn nein: bis wann steht sie?



3 Sofortaktionen: Was muss in den nächsten 72 Stunden passieren, um Zeit zu gewinnen?

Cash-Transparenz herstellen: 13-Wochen-Cash + tägliche Liquiditätssteuerung

Stop-the-bleeding: Working-Capital-War-Room

Stakeholder-Fahrplan: Klare Story, Taktung Verantwortlichkeiten

Was treibt Mittelständler aktuell in die Krise

1. **TMC Turnaround Management Consult GmbH stellt sich vor**
2. **Lagebild 2026: Warum Krisen schneller eskalieren und was heute anders ist**
3. **Externe Krisenmechanik im Mittelstand 2026**
 - 3.1 Beispielbeschleuniger I: Die Finanzierung
 - 3.2 Beispielbeschleuniger II: Die Nachfragevolatilität
4. **Der Weg zurück: Was Sie ab morgen tun können**
5. **Kontakt und Ansprechpartner**

Für alle Anfragen wenden Sie sich bitte direkt an



Dortmund



Joseph-von-Fraunhofer-Str. 29
44227 Dortmund



+49 231 97 51 82 0



+49 231 97 51 82 20



dortmund@turnaround.de



www.turnaround.de



Jan Behler

Partner

E behler@turnaround.de

M + 49 151 422 491 73

Ihr Ansprechpartner bei den Unternehmervetrauten

Ausbildung

- M.Sc. Financial Management
- Zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater (IfUS-Institut)
- Bankkaufmann

Berufserfahrung / Schwerpunkte

- Restrukturierung und Sanierung
- Interimsmanagement
- Sanierung seit 2016
- Kaufmännische Leitung Industrie
- Restrukturierung bei Big-4 und TMC

Branchenfokus

- Verarbeitendes Gewerbe
- Energieintensive Industrie
- Nahrungsmittelproduktion
- Automobilindustrie
- Logistik
- Handel

TMC Turnaround Management Consult



Joseph-von-Fraunhofer-Str.29
44227 Dortmund

Dortmund

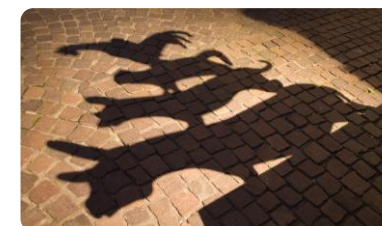
+49 231 97 51 82 0
+49 231 97 51 82 20
dortmund@turnaround.de
www.turnaround.de



Kurfürstendamm 30
10179 Berlin

Berlin

+49 30 20 62 22 06
+49 30 20 62 22 07
berlin@turnaround.de
www.turnaround.de



August-Bebel-Allee 1
28329 Bremen

Bremen

+49 421 64 47 17 80
+49 421 64 47 17 81
bremen@turnaround.de
www.turnaround.de



Christoph-Probst-Weg 4
20251 Hamburg

Hamburg

+49 40 30 37 51 95
+49 40 30 37 71 75
hamburg@turnaround.de
www.turnaround.de



Königsallee 63-65
40215 Düsseldorf

Düsseldorf

0211 / 28079941
0211 / 28045973
düsseldorf@turnaround.de
www.turnaround.de



Marie-Kahle-Allee 2
53113 Bonn

Bonn

+49 228 37 27 46 40
+49 228 37 74 85 44
bonn@turnaround.de
www.turnaround.de



Bembergstraße 2-4
42103 Wuppertal

Wuppertal

+49 202 99 22 46
+49 202 99 22 48
wuppertal@turnaround.de
www.turnaround.de

