expertenReport

Quelle: Redaktion experten.de / KI-generiert

Mehrfachinsolvenzen: Warum die zweite Pleite oft die Fortsetzung der ersten ist

Michael Fiedler

Görtz, Depot oder KFC Uerdingen: Unternehmen geraten mitunter erneut in die Insolvenz, obwohl ein vorheriges Verfahren erfolgreich abgeschlossen wurde. Doch warum reicht die Entschuldung für einen dauerhaften Neustart nicht aus? Insolvenzverwalter Thomas Ellrich sieht einen entscheidenden Fehler darin, finanzielle Sanierung mit einer nachhaltigen Neuaufstellung des Unternehmens zu verwechseln.

Besonders häufig musste der KFC Uerdingen den Gang zum Insolvenzgericht antreten. Das jüngste Verfahren des Fußballvereins wurde Ende April 2026 nach Bestätigung eines Insolvenzplans aufgehoben. Warum Unternehmen nach einem vermeintlichen Neustart erneut in Schwierigkeiten geraten, lässt sich nach Einschätzung von Thomas Ellrich, Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei VOIGT SALUS, nicht allein mit neuen äußeren Krisen erklären. „Eine Insolvenz kann akute finanzielle Not lindern, beseitigt aber nicht automatisch die tieferen Ursachen einer Unternehmenskrise“, erklärt Ellrich. Werden Marktposition, Kosten, Geschäftsmodell oder Organisation nicht konsequent überprüft, bleibe der Betrieb anfällig. Eine erneute Insolvenz könne dann weniger eine neue Krise als vielmehr die Fortsetzung der alten sein.

Entschuldung allein reicht nicht

Ein Insolvenzverfahren eröffnet Unternehmen weitreichende Möglichkeiten, finanzielle Altlasten zu ordnen, Liquidität zu sichern und eine Fortführung zu ermöglichen. Eine nachhaltige Sanierung verlangt nach Ellrichs Einschätzung jedoch mehr. Entscheidend sei, auch die leistungswirtschaftlichen Ursachen der Krise zu bearbeiten. Dazu gehört die Frage, ob Produkte und Dienstleistungen noch ausreichend nachgefragt werden und Preise sowie Margen tragfähig sind. Ebenso müssen Kostenstruktur, Finanzierung, Einkauf und Vertrieb, Organisation und Controlling auf den Prüfstand. Genau darin sieht Ellrich einen häufigen Schwachpunkt von Sanierungen: Konzentriert sich ein Unternehmen vor allem darauf, wieder zahlungsfähig zu werden und Schulden abzubauen, können die strukturellen Probleme bestehen bleiben, die ursprünglich zur wirtschaftlichen Schieflage beigetragen haben. Das Insolvenzrecht kann einen finanziellen Neustart ermöglichen. Ein nicht mehr tragfähiges Geschäftsmodell repariert es dagegen nicht automatisch.

Nach dem Verfahren beginnt die Bewährungsprobe

Auch die Aufhebung des Insolvenzverfahrens kann deshalb einen falschen Eindruck vermitteln. Rechtlich ist ein wichtiger Schritt abgeschlossen. Betriebswirtschaftlich kann die eigentliche Sanierungsarbeit jedoch gerade erst beginnen. „Die Aufhebung des Verfahrens ist nicht das Ende der Sanierung, sondern oft erst der eigentliche Start der langfristigen Umsetzung erarbeiteter Maßnahmen“, sagt Ellrich. Gerade in dieser Phase drohe die Rückkehr in alte Muster. Stabilisieren sich Liquidität und Umsatz zunächst, könne der Druck sinken, tiefer liegende Schwachstellen konsequent weiter zu bearbeiten. Die Insolvenz werde dann als überwundene Episode betrachtet, obwohl der langfristige Umbau des Unternehmens noch nicht abgeschlossen ist. Wie relevant dieser Unterschied sein kann, zeigt ausgerechnet der KFC Uerdingen, dessen jüngstes Insolvenzverfahren Ellrich selbst als Insolvenzverwalter begleitete. Nach Angaben des Vereins erwirtschaftete der KFC bereits nach der vorherigen Entschuldung Anfang 2022 erneut operative Verluste. Bis zum Beginn der Saison 2024/25 waren demnach kumuliert mehr als 825.000 Euro aufgelaufen; bis zur Eröffnung des nächsten Insolvenzverfahrens am 1. April 2025 stieg der Betrag laut Insolvenzplan auf mehr als zwei Millionen Euro.

Beim zweiten Mal steht auch Vertrauen auf dem Spiel

Eine erneute Insolvenz bringt zudem ein Problem mit sich, das sich nicht unmittelbar in der Bilanz ablesen lässt: Das Vertrauen wichtiger Partner muss ein weiteres Mal gewonnen werden. Gläubiger, Finanzierer und Lieferanten wollen wissen, ob die Erkenntnisse aus dem ersten Verfahren tatsächlich umgesetzt wurden. Kunden und Beschäftigte müssen darauf vertrauen können, dass der Neustart dauerhaft trägt. Gerade deshalb reicht es nach Ellrichs Einschätzung nicht aus, lediglich auf externe Ursachen wie schwache Konjunktur, gestiegene Kosten oder schwierige Finanzierungsbedingungen zu verweisen. Solche Faktoren können eine Krise auslösen oder verschärfen. Für eine nachhaltige Sanierung müsse aber ebenso untersucht werden, warum das betreffende Unternehmen diesen Belastungen nicht standhalten konnte. Die entscheidende Frage lautet damit nicht nur: Was hat die Krise ausgelöst? Sondern auch: Was muss sich im Unternehmen verändern, damit derselbe oder ein vergleichbarer Schock nicht erneut existenzbedrohend wird?

Sanierung wird zum Ausdauerlauf

Damit gewinnt die Zeit nach dem Insolvenzverfahren besondere Bedeutung. Klare Zielvorgaben, eine belastbare Liquiditätsplanung und regelmäßiges Maßnahmencontrolling sollen verhindern, dass beschlossene Veränderungen nach dem Ende des unmittelbaren Krisendrucks versanden. Hinzu kommt die Kommunikation mit Finanzierungspartnern, Beschäftigten, Kunden und Lieferanten. Gerade nach einer Insolvenz muss Vertrauen häufig neu aufgebaut werden. Nach einem wiederholten Verfahren dürfte diese Aufgabe noch anspruchsvoller werden. Mehrfachinsolvenzen lassen sich dennoch nicht grundsätzlich verhindern. Märkte verändern sich, Projekte können scheitern, geopolitische Entwicklungen Lieferketten beeinträchtigen oder neue Wettbewerber ein Geschäftsmodell unter Druck setzen. Das Risiko einer erneuten Krise lässt sich nach Ellrichs Einschätzung aber reduzieren, wenn eine Sanierung nicht beim finanziellen Neustart endet, sondern auch strukturelle und leistungswirtschaftliche Veränderungen nach sich zieht. Sein Fazit fällt entsprechend deutlich aus: „Wer nur oberflächlich ausbessert und dann weitermacht wie vorher, dreht im Zweifel ein paar Jahre oder gar Monate später eine unangenehme Extrarunde.“

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport

https://www.experten.de/id/4951672/Mehrfachinsolvenzen-Warum-die-zweite-Pleite-oft-die-Fortsetzung-der-ersten-ist/