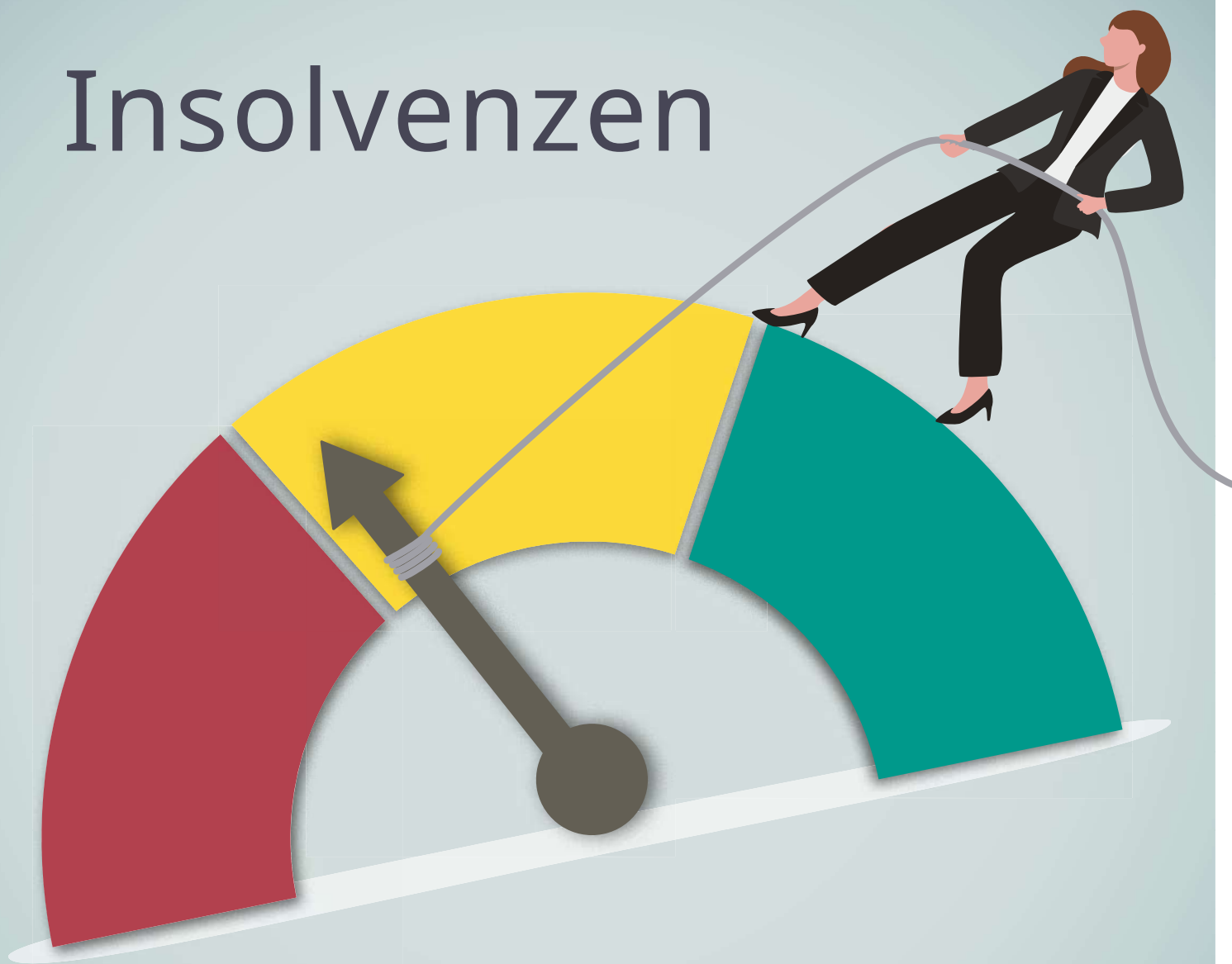




Magazin des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD)

Insolvenzen



KRAFTAKT & CHANCE

Klarheit schaffen

Krisen erkennen
und bewältigen

Klartext reden

Kommunikation
im Insolvenzverfahren

Klare Führung

Orientierung geben in
herausfordernden Situationen



Achtung bei Restrukturierungen – besser die Experten ranlassen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Verband diakonischer Dienstgeber
in Deutschland e.V. (VdDD)
Invalidenstraße 29, 10115 Berlin
Dr. Max Mälzer
Hauptgeschäftsführer (v.i.S.d.P.)
Tel. 030 88 47 170 0
Fax 030 88 47 170 55
www.v3d.de
kontakt@v3d.de
Redaktion: 030 88 47 170 13

Redaktion und Anzeigen

Tobias-B. Ottmar

Texte mit Kürzel

Dr. Max Mälzer (MM)
Tobias-B. Ottmar (TO)
Michael Scheer (MS)
David Blusch (DB)

Gestaltung

Christian Topp, München

Titel

shutterstock / eamesBot,
eigene Bearbeitung

Druck

Königsdruck GmbH, Berlin

Vertrieb

CVS GmbH, Berlin

© 10 / 2025, VdDD

Alle mit vollem Namen gekennzeichneten Beiträge geben die Meinung der Verfasserinnen und Verfasser wieder. Beiträge zu aktuellen Geschehnissen beziehen sich auf den Stand zum Redaktionsschluss (15.10.2025). Den Autorinnen und Autoren bleibt überlassen, ob und wie sie gendern. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenträger, Datenbanken, Internet usw.).

**Klimaneutral gedruckt auf 100 %
Recyclingpapier, FSC-zertifiziert**

Liebe Leserinnen und Leser,

Insolvenz. Ausgerechnet. Hätte „meine“ Ausgabe nicht ein anderes Thema haben können? In meiner Kindheit war „Insolvenz“ das Schreckenswort, das niemand aussprach, das jedoch im Hintergrund immer dunkel präsent war. Als Sohn selbstständiger Kleinunternehmer hörte ich am Frühstücks- und Abendbrottisch stets die Gespräche über knappe Liquidität, schwierige Kundinnen und Kunden und die Frage, ob ein Auftrag nicht ein zu großes Risiko berge. Das hat mich geprägt – bis heute ist das Absichern gegen Insolvenz und Liquiditätsmangel eines meiner Leitprinzipien.

Dabei begegne ich, auch in der eigenen Familie, einem hartnäckigen Irrtum: Sozialunternehmen, zumal gemeinnützige, seien immun gegen Insolvenz. So als flögen wir über jenen Wolken, über denen die Freiheit so grenzenlos und die Sorgen darunter verborgen seien. Die Gegenwart lehrt Woche für Woche das Gegenteil.

Selbst etablierte Unternehmen geraten durch politische Entscheidungen, Personalnot oder eine zunehmend schlechte Zahlungsmoral gerade öffentlicher Kassen ins Trudeln. Wie in der Luftfahrt können sich die Probleme dabei gegenseitig verstärken. Panik wäre dann der schlechteste Pilot.

Dass das nicht zwingend in einem Absturz enden muss, zeigen gelungene Beispiele von Sanierungen, von denen einige in dieser Ausgabe vorgestellt werden. Und auch aus nicht erfolgreichen Insolvenzverfahren lassen sich (hoffentlich) Lehren für die Zukunft ziehen.

Diese Phasen erfordern ganz besondere Kompetenzen. Auch dazu bietet diese Ausgabe interessante Einblicke. Krisenkommunikation nach innen und außen steht dabei ganz oben an.

Piloten üben in ihrer Ausbildung und immer wieder das Verhalten in Krisensituationen. Aus der Statistik und den Sicherheitshinweisen zu Beginn jedes Fluges wissen wir, dass Abstürze ein höchst „unlikely event“ (unwahrscheinliches Ereignis) sind. Eigentlich könnten Passagierflüge heute weitgehend automatisiert ablaufen. Die Piloten gibt es vor allem für die Krise. Gut darauf vorbereitet, fliegen sie idealerweise ein ganzes Berufsleben lang ohne einen einzigen Notfall. Doch wenn, dann rettet gute Vorbereitung Leben.

Es hilft nicht, dieses Heft mit spitzen Fingern an die Seite zu legen. Es macht uns nicht unsichtbar, wenn wir die Augen schließen. Nach wie vor arbeite ich daran und hoffe darauf, nie eine Insolvenz erleben zu müssen. Wenn aber doch, dann vertraue ich darauf: „Gott hat uns nicht einen Geist der Verzagtheit gegeben, sondern den Geist der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit.“ (2. Timotheus 1,7)

Ihr



Pfarrer Frank Stefan ist Vorstand der Diakonie Kork und VdDD-Vorstandsmitglied.

- 3 Editorial**
Pfarrer Frank Stefan
- 5 Risiken erkennen, Chancen zur Restrukturierung nutzen**
Beitrag von **Dr. Christoph Niering**
- 8 Zwischen Reformdruck und Verantwortung**
Beitrag von **Ina Strickstrock**
- 10 Ein Schrecken mit gutem Ende**
Beitrag von **Klaus Ziegler**
- 12 Wenn das Land nicht mehr mitspielt**
Beitrag von **Tobias-B. Ottmar**
- 14 Uns fiel ein Stein vom Herzen**
Beitrag von **Ulrike Petermann / Prof. Dr. Lars Timm**
- 16 Klartext in der Krise**
Interview mit der Kommunikationsberaterin **Dipl.-Jur. Marlen Fasold**
- 19 MAV rechtzeitig einbeziehen**
Beitrag von **Sabine Schluttenhofer**
- 20 Orientierung geben, wenn es schwierig wird**
Beitrag von Personal-Vorständin **Constance von Struensee**



Illustrationen (2): iStock / erhui1979



- 23 Liquidität sichern, Verfahren beschleunigen**
Interview mit LWL-Kämmerer **David Schubert**
- 25 Diakonisches Unternehmertum ist die Zukunft der Kirche**
Im Gespräch mit **Dr. Ingo Habenicht** und **Bernhard Schneider**

AUS DEM VERBAND

- 29 Personalien**
- 30 Novellierung der Wahlordnung zum MVG-EKD**
Beitrag von **Michael Scheer**
- 32 Nachrichten aus diakonischen Unternehmen**
- 33 Herbstumfrage: Gemischte wirtschaftliche Stimmungslage**
Beitrag von **David Blusch**
- 35 Deutschland prokrastiniert**
Akzente von **Dr. Max Mälzer**
- 36 Neu im Amt**
Dr. Friedemann Kuttler