



Krise als Belastung:

Unternehmer, die von der aktuellen Krise betroffen sind, geben sich nur ungern zu erkennen – aus Angst, Lieferanten und Kunden könnten nicht mehr mit ihnen zusammenarbeiten wollen, wenn diese davon erfahren. Viele werten die Krise als persönliches Versagen.

Wege aus der Krise

Die Weltwirtschaft wankt. Viele Unternehmen sehen sich mit sinkenden Absätzen und rückläufigen Erträgen konfrontiert. Um unbeschadet durch die Krise zu kommen, sollten Unternehmenslenker **Warnsignale ernst nehmen** und rechtzeitig umsteuern.

von Marion Brucker

Ende September ging es innerhalb von zwei Wochen wasserfallartig los. Fast kam es Frank Ehrmüller* so vor, als ob sich seine Kunden alle abgesprochen und nur noch eines im Sinn gehabt hätten: Abrufaufträge zu verschieben. Mit Schrecken erstellte Ehrmüller, der vor fünf Jahren in Form eines Management-Buy-In eine Unternehmens-

nachfolge bei einem mittelständischen Anlagenbauer angetreten hatte, auf Basis der neuen Erkenntnisse eine Umsatzprognose für das vierte Quartal. Das Ergebnis war verheerend.

Ehrmüller war klar, dass er handeln musste, wollte er nicht Gefahr laufen, alles zu verlieren, was er sich zuvor in harter Arbeit aufgebaut hatte. Er schnürte

daraufhin zügig ein Maßnahmenpaket. Zunächst kündigte er seinen Zeitarbeitern und den geringfügig Beschäftigten die Verträge. Ab Dezember sprach er auch betriebsbedingte Kündigungen aus, sodass sich seine Belegschaft von 300 Mitarbeitern um insgesamt ein Drittel verringerte. „Wichtig war die Reduzierung der Fixkosten“, erklärt Ehrmüller.

Des Weiteren versuchte er, seine Betriebsflächen zu verkleinern. Dies war ein relativ mühsames Unterfangen. Doch nach intensiven Gesprächen mit dem Vermieter gelang es ihm, einen Teil der Fläche zu entmieten. Er machte ihm klar, dass er ansonsten das Risiko eines insolventen Mieters tragen müsste. „Wir wurden von der Krise regelrecht überrollt.

Das nimmt einen auch persönlich ganz schön mit“, lautet Ehrmüllers Fazit. Immerhin glaubt er, dass es nun nicht mehr schlimmer kommen könne. Auf Einzelkundenbasis sei der Boden erreicht.

Laut einer Verbandsumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) gaben 41 von 43 befragten Wirtschaftsverbänden zum Jahreswechsel an, dass

die Stimmung in den Unternehmen ihrer Sparte schlechter sei als im Vorjahr. Lediglich zwei Verbände bezeichnete sie als unverändert: der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, HDE, und der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, BVR. Keiner berichtete von einer besseren Lage als Ende 2007. Dies deckt sich mit den Umfrageer-

*Name von der Redaktion geändert

Warnsignale

Wer sich gegen Krisen wappnen möchte, der sollte rechtzeitig umlenken und sich grundlegende Gedanken über sein Unternehmen machen. Dafür ist es notwendig, Warnsignale richtig zu deuten.

Controlling

Unmissverständliche Warnsignale zeigen sich schon im Controlling. Wenn Zahlen über Auftragseingänge, -bestände oder Lagerhaltung etwa nicht aktuell, überhaupt nicht verfügbar oder nicht aussagekräftig strukturiert sind, dann sollte ein Unternehmer schnell umsteuern. Dasselbe gilt bei einem ungenügenden Debitorenmanagement.

Finanzen

Wer sinkende Umsätze und Liquiditätsreserven verzeichnet, seine Rechnungen nicht pünktlich zahlen kann sowie regelmäßig Kreditlinien überzieht oder Kredite nicht ordnungsmäßig bedient, muss handeln. Einfach weitermachen führt früher oder später zum Firmenkollaps.

Finanzgeber

Häufige Rückfragen von Banken, Kürzung des Kreditrahmens bzw. Verschlechterung der Konditionen oder Forderungen nach höherer Besicherung sollten die Alarmglocken schrillen lassen. Nicht die Bank ist das Problem, sondern Sie bzw. Ihr Unternehmen.

Management

Lehnt die Führungsebene Veränderungen ab oder werden Entscheidungen immer wieder verschoben, kann das tiefere Ursachen haben. Warnsignale sind auch immer wieder persönliche Differenzen in der Leitungsebene.

Markt und Kunden

Zunehmender Wettbewerb, hoher Preisdruck, rückläufige Marktanteile, sinkende Umsätze und der Verlust wichtiger Kunden bzw. zunehmende Kundenbeschwerden sind eindeutige Warnsignale.

Personal

Wenn das Personal nicht ausgelastet ist oder sich an Arbeiten festhält, die Produktivität sinkt und gleichzeitig hohe Fehlzeiten und ein hoher Krankenstand anfallen, muss der Unternehmer reagieren.

Krisenverlauf

Eine Krise fällt nicht vom Himmel. Im Normalfall kündigt sie sich bereits drei bis fünf Jahre vorher an. Sie wird meist durch mehrere interne und externe Faktoren ausgelöst. Das Schaubild zeigt die Stationen eines typischen Krisenverlaufs. Erfahrungsgemäß dauert der Übergang von der strategischen Krise zur Ertragskrise relativ lang.



Sanierungserfolg

Zunächst geht es darum, die finanzielle Situation des Unternehmens zu stabilisieren und das negative operative Ergebnis zu beseitigen. Im weiteren Verlauf der Sanierung steht die Stabilisierung des Ertrags im Vordergrund. Hat sich das Unternehmen gefestigt, so steht am Ende des Sanierungsprozesses die neue strategische Ausrichtung.



>gebnissen des Verbands der Vereine Creditreform e.V. vom Januar. 41 Prozent der befragten Unternehmen haben spürbare Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf ihr Auslandsgeschäft festgestellt. Nur neun Prozent berichteten von keinen unmittelbaren Effekten.

„Wenn die Exportmärkte einfach wegbrechen, trifft es den Mittelstand umso härter, weil dessen Eigenkapitalquote durchschnittlich nur rund 20 Prozent, häufig sogar unter zehn Prozent beträgt“, erklärt Hans-Ulrich Bachert, Geschäftsführer der Bachert Unternehmensberatung GmbH & Co. KG aus der Nähe von Stuttgart. Er hilft Ehrmüller bei der Bewältigung der schwierigen Situation.

„Es gibt kein Patentrezept, wie ein Unternehmer aus einer Krise wieder herauskommt, jedoch typische Krisenursachen“, erklärt der Experte. Auslöser seien häufig Veränderungen im Gesellschafterkreis oder andere strategische Entscheidungen, die nicht selten schon Jahre zurückliegen. Doch erst, wenn sich die

Marktsituation verschlechtert, tritt die strategische Krise zutage. Bei Ehrmüller beispielsweise stellte die dünne Kapitaldecke so lang kein Problem dar, wie die Auftragslage stabil war. Bei Übernahme der Firma hatte er seine Finanzierung so kalkuliert, dass der Kaufpreis für das Unternehmen aus den zu erwartenden Gewinnen bezahlt werden würde. Aufgrund des massiven Geschäftseinbruchs ging diese Rechnung plötzlich nicht mehr auf. Mit den jetzt getroffenen Maßnahmen ist Ehrmüller nun aber zuversichtlich, die Krise zu überstehen.

Mit einer dünnen Kapitaldecke zu kämpfen, hatte auch Anne Koark. Die seit 24 Jahren in Deutschland lebende Engländerin gründete 1999 ihr eigenes „sehr erfolgreiches Unternehmen“, das ausländische Firmen bei ihren Geschäften in Deutschland unterstützte. Damit ihre Kunden möglichst eine gute internationale Anbindung hatten, mietete sie in der Nähe des Münchner Flughafens ein

Büro an, das eigentlich viel zu groß war. Weil aber das Geschäft florierte, wischte sie alle Zweifel beiseite und unterschrieb einen Fünfjahresvertrag. „Der hat mich letztlich die Firma gekostet, denn er war null beweglich“, sagt sie im Rückblick. Als infolge der Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA die Kunden ausblieben, geriet die Engländerin ins Strauchelen: 2003 musste sie für die Firma und auch privat Insolvenz anmelden.

Doch was kann ein Firmenchef unternehmen, damit es ihn nicht so hart trifft wie die Engländerin? Wichtig ist, die Warnzeichen ernst zu nehmen und rechtzeitig zu reagieren. „Die Intuition des Unternehmers spielt dabei eine sehr wichtige Rolle“, erklärt der Münchner Psychologe und Stressexperte Louis Lewitan. Allerdings werde heute meist anhand von Tabellen und Zahlenreihen entschieden. „Das sind rationale Größen, die vermeintlich Sicherheit vermitteln“, so Lewi-



*Wichtig ist
durchzurechnen, was
passiert, wenn sich
Prämissen ändern und zum
Beispiel Aufträge wegfallen.*

*Werner Bayer,
Helfrecht Unternehmerische Planungsmethoden AG*

tan. Doch am Ende stehe immer ein Mensch, der die Informationen deuten und die richtigen Schlüsse daraus ableiten muss.

Wer zu lang wartet, verspielt die Chance, selbst zu handeln und die Situation in seinem Sinne zu steuern. Ist die Krise erst akut, übernehmen schnell andere das Ruder, etwa die Banken oder im

schlimmsten Fall der Insolvenzverwalter. Dem Unternehmer bleibt dann nur noch die Zuschauerrolle.

„Sein Privatvermögen kann man am besten retten, indem man von Anfang an die betriebliche und die private Sphäre voneinander trennt und für sein Unternehmen frühzeitig eine Rechtsform wählt, die das persönliche Haftungsrisiko begrenzt“, rät Rechtsanwalt Tobias Hoefler, Vizevorstandsvorsitzender des Zentrums für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim.

Vorausschauendes und umsichtiges Handeln tut not. Laut einer Prognose von Creditreform wird es 2009 bis zu 35 000 Unternehmensinsolvenzen geben. 2008 waren es knapp 30 000. „Ein Unternehmer sollte konkret Überlegungen in Richtung Insolvenz anstellen, wenn er sieht, dass sich ein Liquiditätsengpass zuspitzt oder Gespräche mit Banken und Geldgebern über neue Kredite ins Stocken geraten“, >

> empfiehlt Hoefler. Entgegen dem weit verbreiteten Vorurteil ist eine Insolvenz nicht gleichbedeutend mit dem Aus für einen Betrieb, sondern eine Möglichkeit auf eine nachhaltige Sanierung.

Viele Mittelständler schrecken jedoch davor zurück. Sie wollen ihren oft über Generationen hinweg geführten Familienbetrieb nicht in fremde Hände geben. Doch wie hoch sind die Chancen, dass der Alt-eigentümer seine Firma bei einer Insolvenz wieder bekommt? „Grundsätzlich bleibt bei einem Insolvenzplanverfahren der Unternehmer Herr im eigenen Hause“, erklärt Hoefler. Allerdings muss er einen Insolvenzplan zur Sanierung vorlegen, dem die Gläubiger zustimmen und der dann unter der Aufsicht eines Insolvenzverwalters und des Insolvenzgerichts umgesetzt wird. Darüber hinaus hat er gute Chancen, seinen Betrieb zu erhalten, wenn er sich frühzeitig auf die Insolvenz vorbereitet und ein Konzept für eine Auf-fanggesellschaft samt deren Finanzierung bereits in der Schublade hat. Allerdings gibt es keine Gewähr, dass der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter dem auch zustimmt, da dieser vorrangig im Interesse der Gläubiger handeln muss.

Firmen gehen nach der Erfahrung von Anne Koark häufig deshalb insolvent, weil sie zu spät handeln. „Die größte Hürde für Unternehmer ist es, sich einzugestehen, dass sie es nicht mehr allein schaffen“, meint Koark. Sie haben Angst



Sein Privatvermögen kann der Unternehmer am besten retten, indem er von Anfang an betriebliche und private Sphäre trennt.

Tobias Hoefler,
Rechtsanwalt für Insolvenzrecht

vor dem Scheitern. „Menschen neigen dazu, Situationen schönzureden, statt Signale wahrzunehmen und zu handeln“, bestätigt Psychologe Lewitan.

Die Geschichte ihrer Insolvenz hat Koark in dem Buch „Insolvent aber erfolgreich“ verarbeitet. Sie will damit anderen Unternehmern zeigen, wie sie es besser machen können. Außerdem hat sie den Verein „Bleib im Geschäft“ gegründet, in dem sie Unternehmern Hilfestellung gibt. Mehr als 3500 Unternehmer hat sie seitdem telefonisch beraten. „Es ist wichtig, sich Rat zu holen, denn wer von außen kommt, hat nicht die emotionale Bindung an die Firma. Er handelt neutral“, sagt sie.

Krisenzeichen erkennen und Zukunftsszenarien entwickeln, das rät Vorstand Werner Bayer von der Helfrecht Un-

ternehmerische Planungsmethoden AG aus Bad Alexanderbad. „Wichtig ist es, durchzurechnen, was passiert, wenn sich Prämissen ändern und beispielsweise Aufträge wegfallen.“

Gerade hier hapert es bei mittelständischen Unternehmen. „Viel zu viele Firmenlenker reiben sich im Tagesgeschäft auf und haben deshalb keine Zeit, sich mit der Zukunft zu beschäftigen“, erklärt Reinhold Effner von der BEFA Fahrzeug- und Stahlbau GmbH im sächsischen Oelnitz. Der Chef des 50 Mitarbeiter zählenden Betriebs, den er 1991 gegründet hat, schafft sich Freiräume, indem er das Tagesgeschäft delegiert, um den Markt, die Lieferanten- und Personalentwicklung vorausschauend zu beobachten und daraus seine Schlüsse zu ziehen. So hat er bereits im Oktober vorausgesehen, dass auf den Industriestahlbau schwere Zeiten zukommen würden, und seine Mannschaft dazu angehalten, sich auf den inländischen Stahlbau zu fokussieren. „Meine Mitarbeiter wollten dies angesichts eines guten Auftragsposters gar nicht glauben“, erzählt Effner. „Damals wurde ich noch als Schwarzseher abgestempelt“, sagt er. Inzwischen wissen sie, dass er recht behalten hat.

In einer solchen Situation kommt der richtigen Kommunikation überragende Bedeutung zu. Psychologe Lewitan rät Unternehmern zu Ehrlichkeit gegenüber allen Beteiligten. Vor allem die Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten müssen

Immer einen Schritt voraus:

Reinhold Effner, Gründer der BEFA Fahrzeug- und Stahlbau GmbH, hat das Tagesgeschäft an seine Mitarbeiter delegiert. So hat er genügend Freiraum, Anzeichen einer Krise rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.



> empfiehlt Hoefler. Entgegen dem weit verbreiteten Vorurteil ist eine Insolvenz nicht gleichbedeutend mit dem Aus für einen Betrieb, sondern eine Möglichkeit auf eine nachhaltige Sanierung.

Viele Mittelständler schrecken jedoch davor zurück. Sie wollen ihren oft über Generationen hinweg geführten Familienbetrieb nicht in fremde Hände geben. Doch wie hoch sind die Chancen, dass der Alt-eigentümer seine Firma bei einer Insolvenz wieder bekommt? „Grundsätzlich bleibt bei einem Insolvenzplanverfahren der Unternehmer Herr im eigenen Hause“, erklärt Hoefler. Allerdings muss er einen Insolvenzplan zur Sanierung vorlegen, dem die Gläubiger zustimmen und der dann unter der Aufsicht eines Insolvenzverwalters und des Insolvenzgerichts umgesetzt wird. Darüber hinaus hat er gute Chancen, seinen Betrieb zu erhalten, wenn er sich frühzeitig auf die Insolvenz vorbereitet und ein Konzept für eine Aufgangsgesellschaft samt deren Finanzierung bereits in der Schublade hat. Allerdings gibt es keine Gewähr, dass der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter dem auch zustimmt, da dieser vorrangig im Interesse der Gläubiger handeln muss.

Firmen gehen nach der Erfahrung von Anne Koark häufig deshalb insolvent, weil sie zu spät handeln. „Die größte Hürde für Unternehmer ist es, sich einzugestehen, dass sie es nicht mehr allein schaffen“, meint Koark. Sie haben Angst



Sein Privatvermögen kann der Unternehmer am besten retten, indem er von Anfang an betriebliche und private Sphäre trennt.

Tobias Hoefler,
Rechtsanwalt für Insolvenzrecht

vor dem Scheitern. „Menschen neigen dazu, Situationen schönzureden, statt Signale wahrzunehmen und zu handeln“, bestätigt Psychologe Lewitan.

Die Geschichte ihrer Insolvenz hat Koark in dem Buch „Insolvent aber erfolgreich“ verarbeitet. Sie will damit anderen Unternehmern zeigen, wie sie es besser machen können. Außerdem hat sie den Verein „Bleib im Geschäft“ gegründet, in dem sie Unternehmern Hilfestellung gibt. Mehr als 3500 Unternehmer hat sie seitdem telefonisch beraten. „Es ist wichtig, sich Rat zu holen, denn wer von außen kommt, hat nicht die emotionale Bindung an die Firma. Er handelt neutral“, sagt sie.

Krisenzeichen erkennen und Zukunftsszenarien entwickeln, das rät Vorstand Werner Bayer von der Helfrecht Un-

ternehmerische Planungsmethoden AG aus Bad Alexanderbad. „Wichtig ist es, durchzurechnen, was passiert, wenn sich Prämissen ändern und beispielsweise Aufträge wegfallen.“

Gerade hier hapert es bei mittelständischen Unternehmen. „Viel zu viele Firmenlenker reiben sich im Tagesgeschäft auf und haben deshalb keine Zeit, sich mit der Zukunft zu beschäftigen“, erklärt Reinhold Effner von der BEFA Fahrzeug- und Stahlbau GmbH im sächsischen Oelnitz. Der Chef des 50 Mitarbeiter zählenden Betriebs, den er 1991 gegründet hat, schafft sich Freiräume, indem er das Tagesgeschäft delegiert, um den Markt, die Lieferanten- und Personalentwicklung vorausschauend zu beobachten und daraus seine Schlüsse zu ziehen. So hat er bereits im Oktober vorausgesehen, dass auf den Industriestahlbau schwere Zeiten zukommen würden, und seine Mannschaft dazu angehalten, sich auf den inländischen Stahlbau zu fokussieren. „Meine Mitarbeiter wollten dies angesichts eines guten Auftragsposters gar nicht glauben“, erzählt Effner. „Damals wurde ich noch als Schwarzseher abgestempelt“, sagt er. Inzwischen wissen sie, dass er recht behalten hat.

In einer solchen Situation kommt der richtigen Kommunikation überragende Bedeutung zu. Psychologe Lewitan rät Unternehmern zu Ehrlichkeit gegenüber allen Beteiligten. Vor allem die Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten muss- >

Immer einen Schritt voraus:

Reinhold Effner, Gründer der BEFA Fahrzeug- und Stahlbau GmbH, hat das Tagesgeschäft an seine Mitarbeiter delegiert. So hat er genügend Freiraum, Anzeichen einer Krise rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.





Dank der Familie geschafft:

Hans-Jörg Vollert, Geschäftsführender Gesellschafter der Vollert Anlagenbau GmbH + Co. KG, überzeugte mit seinem persönlichen Engagement – und dem seiner Familie – die Banken und sorgte für mehr Transparenz bei den Zahlen.

Bild: Cira Mero

> ten verstehen, warum man sich zu welchen Maßnahmen entschlossen hat, und davon überzeugt werden, dass man es schaffen könne, die Krise zu lösen. „Es geht um Orientierung: Wo stehen wir, wo bewegen wir uns hin?“, sagt Lewitan.

Doch gerade das war für Hans-Jörg Vollert von der Vollert Anlagenbau GmbH + Co. KG aus Weinsberg die Schwierigkeit. Als Vollert den vom Großvater gegründeten Familienbetrieb 1999 übernahm, lag deutlich mehr im Argen, als der damals 29-jährige Maschinenbauingenieur gedacht hatte. Es gab verschiedene betriebswirtschaftliche Systeme, mit denen es nicht möglich war, zeitnah Zahlen zu ermitteln. „Per Knopfdruck Inventur zu machen, war undenkbar. Niemand wusste genau, wie viel Bestände sich im Anlagengeschäft befanden.“

Vollert versuchte, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Er führte eine integrierte Software ein, um einen betriebs-

wirtschaftlichen Überblick zu bekommen. Als die technischen Voraussetzungen endlich geschaffen waren, bröckelte ab 2003 das Geschäft. Neben dem Auftragsrückgang stellte sich heraus, dass es deutlich mehr Fehlkalkulationen gegeben hatte als angenommen.

Die Firma stand schlechter da, als dem Jungunternehmer bewusst war. „Wir hatten zu viele Leute und zu wenig Liquidität.“ Es kam zur Glaubwürdigkeitskrise. Die erste von insgesamt drei Banken kündigte die Kreditlinie. Die beiden anderen waren aufgeschlossener, verlangten aber, dass der Jungunternehmer erst mal selber Geld nachschießen sollte, bevor sie sich weiter engagieren würden. Das Argument der Finanzierer: „Wenn Sie nicht an Ihr Unternehmen glauben, wer soll es dann tun?“ Vollert rät deshalb anderen Unternehmern, rechtzeitig mit ihrer Bank zu reden. „Wenn man erst in der Sa-

nierungsabteilung gelandet ist, wird vieles schwieriger.“ Außerdem empfiehlt er, auf mehrere regionale Banken zu setzen. „In der Krise sind die Großbanken die ersten, die kalte Füße bekommen“, so seine leidvolle Erfahrung.

Vollert zeigte den Banken, dass er das Unternehmen wieder flottmachen würde. Er sorgte mithilfe seiner Familie und von Freunden für die notwendigen Bürgschaften, holte den geforderten Berater ins Haus, schuf Transparenz bei den Zahlen und reduzierte die Mitarbeiterzahl.

Aus der Krise hat Vollert gelernt. Heute macht er neben einer detaillierten GuV-Planung einen Liquiditätsplan auf ein Jahr und überprüft jeden Monat die Zahlen. „Wer nicht weiß, wo er steht, der kann auch nicht wissen, wo er hin will“, erklärt er. Dabei rechnet er sich immer eine Spur schlechter, als er denkt. „Als Controller muss man immer die Negativbrille aufsetzen und sich fragen, wie es aussieht, wenn Zahlungen später kommen.“ Außerdem behält er den Angebots- und Auftragsbestand im Auge. Daran konnte er ablesen, dass er voraussichtlich ab dem kommenden Oktober weniger Arbeit haben werde. Deshalb hatte er bereits im Herbst mit seinen Mitarbeitern gesprochen und vereinbart, dass die Mitarbeiter ihre angesammelten Überstunden erst dann durch Freizeit ausgleichen werden, wenn die Produktion nachlässt.

Eine Krise erfolgreich bewältigt hat auch Heiko Probst, Geschäftsführer der BGT-Bischoff Glastechnik AG aus dem baden-württembergischen Bretten. Die Verschuldung des Flachglasverarbeiters für die Baubranche und verschiedene Industriezweige lag bei einem Umsatzvolumen von 40 Millionen Euro bei 26 Millionen Euro. „Wir hatten aufgrund des vorhergehenden Booms in den Jahren 2001 und 2002 rund 17 Millionen Euro in Gebäude und Maschinen investiert und dafür Fremdkapital von fünf Banken aufgenommen, darunter vier Großbanken.“

Während die Immobilienfinanzierungskredite bei der Sparkasse abgesichert waren, hatten die Großbanken für die zur Verfügung gestellten Betriebsmittelkredite keine Sicherheiten. Nachdem das Unternehmen 2003 und 2004 Verluste hinnehmen musste, zogen die >