

# Bevor die Pleite droht

## Mittelständische Unternehmen brauchen ein Frühwarnsystem

JÜRGEN SCHREIER

So hinterließ er ein verschlungenes Dickicht von Finanztransaktionen, das seine Insolvenzverwalter nun mühsam zu entflechten suchen. Sie treffen auf eine kostspielige Put-Option hier, auf einen Privatkredit an den Sohn da. Dazu kommt, dass sich der Mogul mit Jasagern umgab, die wie Feldwebel seine Unternehmenspolitik umsetzten, aber niemals die

Chance hatten, den Chef zu warnen oder selbst die Reißleine zu ziehen.“

Mit diesen Worten skizziert der Hamburger Medienexperte Prof. Dr. Hans J. Kleinsteuber die Hintergründe der Kirch-Pleite – nicht ohne dem knorrigen Medien-Zaren aus der Weißwurstmetropole zu bescheinigen, er sei immerhin ein „sportiver Unternehmer“ gewesen.

Derartiger Sportsgeist ist offenbar nicht bei den Mediengiganten, sondern auch im deutschen Mittelstand weit verbreitet. Während börsennotierte Aktiengesellschaften nach dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) ein Risikokontrollsystem implementieren müssen, glauben viele mittelständische Unternehmer auf solche Vorsorgemaßnahmen verzichten zu können. Selbst die elementarsten „Hausaufgaben“ werden oft nicht gemacht. Von den mehr als 30 000 Unternehmen, die 2001 Insolvenz anmelden mussten, „hatten die wenigsten eine aktuelle Buchhaltung“, staunt Jan Moewes, Geschäftsführer

der Bochumer Giroxx GmbH, die sich unter anderem mit der internen Sanierung mittelständischer Betriebe befasst. Buchhaltungs- und Bilanzrückstände von bis zu zwei Jahren seien keine Seltenheit. Der Grund: „Meist wird das Zahlenwerk ungern erledigt.“

Ein klarer Fall von Führungsversagen – und Führungsversagen ist für die Münchner Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH die Krisenursache Nummer 1 im deutschen Mittelstand. Die Mehrzahl der im Rahmen der Studie „Unternehmenskrisen im Mittelstand“ analysierten Krisenfälle war „hausgemacht“ und hätte bei rechtzeitigem und richtigem Handeln der verantwortlichen Entscheidungsträger vermieden werden können. Das Erstaunlichste dabei: Obwohl zwei Drittel der Entscheider sich der Schwächen ihres Unternehmens voll bewusst waren, haben sie nichts dagegen getan. Auslöser der akuten Schiefelage waren meistens Schwierigkeiten im Stammgeschäft, verursacht durch hohen Preisdruck oder durch Strukturveränderungen, die vom Management nicht adäquat wahrgenommen wurden.

### Als Sündenbock gilt meist die Hausbank

Viel lieber lastet man die Krise externen Faktoren an. „Der Sündenbock für die Misere ist schnell gefunden: Die Hausbank, die Banken und Sparkassen, so der Tenor, würden schon bei den geringsten Problemen den Geldhahn zudrehen“, beschreibt Dr. Peter Fleischer, Vorstandssprecher der deutschen Ausgleichbank (DtA) in Bonn, das Verhalten vieler Mittelständler. „Leere Kassen sind aber nur

Symptome für wirtschaftliche Probleme, die tiefer gehende Ursachen haben: schlechtes Management und mangelnde Kundenorientierung.“ Auch Giroxx-Berater Moewes warnt davor, die Krisenursache primär in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu suchen: „Eine ausschließliche Schuldzuweisung an konjunkturelle Missstände verschleiert den Fehler, nicht rechtzeitig reagiert zu haben.“

Die Folgen sind fatal, weshalb man es besser erst gar nicht so weit kommen lassen sollte. „Ein professionell implementiertes Steuerungsinstrumentarium lässt bereits in der Planungsphase in der Zukunft liegende Risiken erkennen, denen der Unternehmer rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen entgegentreten kann“, weiß Ludwig Roith, Chef der Heidecker Roith Consult. „Schließlich sollte es das ureigenste Interesse eines jeden Unternehmers sein, Vorsorge zur Erkennung und Bewältigung der vorhandenen Risiken zu treffen.“

Je höher die Pleitewelle im Mittelstand schwappt – auch für 2002 ist nach Einschätzung der Hermes Kreditversicherungs AG keine Entspannung in Sicht –, umso lauter dürfte der Ruf nach mehr Risikoversorge ertönen. Das KonTraG kann dabei durchaus als Leitfaden dienen (siehe dazu das Büchlein „Risikomanagement“ von Klaus d’Alquen, erschienen im RKW-Verlag). Als weiteren, auch im Mittelstand praktikablen Ansatz, empfiehlt Unternehmensberater Roith das Risikoprofil der US-Ratingagentur URA, bei dem auf einer vierstufigen Skala der Grad des unternehmerischen Risikos bestimmt wird. Von rein mathematisch



Bild: DtA

**Dr. Peter Fleischer,** Deutsche Ausgleichsbank (DtA): „Leere Kassen sind nur Symptome für wirtschaftliche Probleme, die tiefer gehende Ursachen haben: schlechtes Management und mangelnde Kundenorientierung.“

orientierten Verfahren rät Roith dagegen ab: „Ich halte diese Methoden im mittelständischen Unternehmen für nicht praktikabel, da sie nur von wenigen Leuten durchschaut werden.“

Wie sollte nun ein wirksames Risikomanagementsystem grundsätzlich aussehen? „Kernelemente eines solchen Risikomanagementsystems sind die Identifikation der Risiken und ihre Bewertung“, erläutert Roith. „Die Bewertung der Risiken ist nach Tragweite und der Wahrscheinlichkeit des Eintritts vorzunehmen. Weitere Elemente sind die Definition von Maßnahmen zur Bewältigung des einzelnen Risikos und die permanente Überwachung.“

### Im Krisenfall hilft der „Runde Tisch“

Wirkungsvolles Risikomanagement erfasst alle Bereiche des Unternehmens – von der Geschäftsleitung bis hinunter zum Geschäftsprozess. Zur Steuerung der einzelnen Risikofaktoren werden diese dann in Kategorien eingeteilt, wobei die Kategorisierung durchaus nach den klassischen Funktionalbereichen Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzwirtschaft erfolgen kann.

Und wenn es trotz aller Vorsorge dennoch „kriselt“, weil etwa ein gro-



Bild: Roith Consult

Unternehmensberater **Ludwig Roith**: „Es sollte das ureigenste Interesse eines jeden Unternehmers sein, Vorsorge zur Erkennung und Bewältigung der vorhandenen Risiken zu treffen.“

ßer Abnehmer plötzlich nicht mehr zahlen kann? Dann heißt es, kühlen Kopf bewahren. Ein Blick auf das vom Bundeswirtschaftsministerium initiierte und gepflegte Internetportal [www.aus-fehlern-lernen.de](http://www.aus-fehlern-lernen.de) zeigt, was man im Krisenfall tun oder lassen sollte und an wen man sich wenden kann.

Konkrete Hilfe bieten zum Beispiel die „Runden Tische“, die von der Deutschen Ausgleichbank in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern veranstaltet werden. Deren Erfolgsquote ist enorm: Für rund 60% der Pleitekan-

didaten, die an einem solchem „Runden Tisch“ Platz nahmen, sei es gelungen, ein tragfähiges Rettungskonzept zu schneiden, weiß DtA-Vorstandssprecher Dr. Fleischer: „Das Konzept der runden Tische setzt auf Synergieeffekte, es schöpft gewissermaßen aus dem gesamten Beraterpotenzial der Region“. Denn mit am Tisch sitzen neben DtA und Hausbank die Kammer und die Landesförderinstitute, gegebenenfalls sogar das Finanzamt. Basierend auf einer Diagnose erstellen diese dann in einem weiteren Schritt eine Therapie. Derzeit gibt es solche „Runden Tische“ an 47 Standorten. 16 000 Unternehmen haben seit 1995 davon Gebrauch gemacht. Rund 180 000 Arbeitsplätze konnten gesichert werden. **MM**

#### FAZIT

- ▶ Die meisten Unternehmenskrisen sind hausgemacht
- ▶ Risikomanagement ist nicht nur etwas für die Großen
- ▶ BMWi-Portal bietet erste Hilfe im Krisenfall

#### [www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

- ▶ Risikomanagement: Wie funktioniert das?
- ▶ Die Unternehmensrisiken im Griff (Checkliste)
- ▶ Wege zu mehr Ertragskraft