



Inhalt | Editorial

#### Thema Förderung

01. Bürokratie als Barriere?
02. Anfänger, Profis und Experten
03. GEM: Entschlüsselung eines Rätsels

#### Interviews & Reportagen

04. Wege aus der Unternehmenskrise
05. Geld ist nicht wichtig. Es geht um Prozesse.
06. Wer schreibt eigentlich Förderrichtlinien?

#### Förder-ABC - Wozu es gut ist

07. Wie man ein Netzwerk aufbaut
08. Wie man einen Förderantrag schreibt
09. Wie man eine Projektskizze schreibt

## WEGE AUS DER UNTERNEHMENSKRISE



Ein Gespräch mit dem Kölner Unternehmensberater Dr. Rainer Mayer.

Köln, Brüsseler Platz. Eine reizvolle Gegend, lebendig, mit vielen Läden, Kneipen und Restbeständen an Gründerzeit-Häusern entlang der Straßen.

Wer hier durch die Straßen läuft, sieht an fast jedem Hauseingang Firmenschilder. Viele Selbständige und kleine Firmen aus dem Medienbereich haben hier ihren Sitz. Ob erfolgreich oder in bedrängter Lage, das lässt sich an den Schildern natürlich nicht ablesen.

Termin bei Dr. Rainer Mayer. Er ist seit 14 Jahren Unternehmensberater und ausgebildeter Betriebswirt. Sein Büro befindet sich in einer ehemaligen Arztpraxis. Das passt zum Thema, denn die Berater von **maconda Corporate Development** beschäftigen sich häufig mit der Rettung von Unternehmen, die in Schieflage geraten sind. Der Experte kennt ein Wort dafür, das durchaus positiv klingt:

Revitalisierung.

## NACH OBEN

### Warum gehen so viele Unternehmen

**pleite?** Mangelnde Nachfrage? Missmanagement? Lohnnebenkosten? Krise der Medien, der Bauwirtschaft, der traditionellen Industrie? Gerechte Strafe nach dem „Wahnsinn New Economy“?

Das Jahr 2002 wird aller Voraussicht nach einen Pleitenrekord markieren. 2001 ermittelte das Statistische Bundesamt 32.278 Insolvenzen. In den ersten sieben Monaten des Jahres 2002 waren es schon über 21.000. Eine trübsinnige Stimmung macht sich breit – jeder kennt jemanden, den es auch schon erwischt hat. Wann endlich ist die wirtschaftliche Talsohle durchschritten? Wie können kränkelnde Unternehmen gerettet werden?

### Wie ist es Ihrer Meinung nach derzeit um die TIMES-Branche bestellt?

In Zahlen kann ich das nicht sagen, das liest man am besten in den Statistiken der Industrie- und Handelskammern oder von Creditreform. Als allgemeines Statement lässt sich allerdings sagen, dass die Bereinigung der Branche überfällig war, da auch die New Economy nicht nach neuen Wirtschaftsgesetzen, sondern nach den alten Regeln funktioniert.

Viele Unternehmen sind zu schnell gewachsen. Zum Teil aus eigener Kraft, oder weil sie Venture Capital zur Verfügung hatten. Hierbei ist man vielfach übers Ziel hinausgeschossen. Auch weil einige der Venture-Capital-Geber im ganzen Hype nicht viel erfahrener waren als die Leute, die das Geld bekommen haben.

### Ausreichende Finanzierung ist doch erst einmal nichts Schlechtes ...

Es war aber wohl zuviel Venture Capital da. Das hat mancherorts geschäftlichen Erfolge vergebauelt, der noch gar nicht eingetreten war. Mit dem

geschichtlichen Erfolg vorgegaukelt, der noch gar nicht eingeleitet war. Mit dem Geld wurde außerdem das interne Wachstum beschleunigt, was die meisten Unternehmen gar nicht verkraften konnten, weil die Strukturen nicht schnell genug mitgewachsen sind. Auch muss man es erst einmal schaffen, 10, 20 oder 100 Leute zu führen.

Nicht zuletzt wurde viel Geld dafür verwendet, Unternehmen zu kaufen, also extern zu wachsen. Wer das schon mal gemacht hat, weiß, wie mühsam es sein kann, das passende Unternehmen zu finden und zu übernehmen. In der New Economy sind aber gerade die damaligen Börsenstars mehrfach fast über Nacht gewachsen. Eine erfolgreiche Übernahme erfordert zudem eine sorgfältig vorbereitete und konsequent durchgeführte Integration. Ein langwieriger und oft schmerzlicher Prozess, der sich auch mit viel Geld nicht groß ändern lässt, da er mit Menschen zu tun hat.

## NACH OBEN

„Man braucht jemanden,  
der klare Entscheidungen trifft  
und auch den Mut besitzt,  
unangenehme Dinge anzugehen.“

### **Jetzt aber ist die Krise da ... Wie sollten Unternehmen am besten reagieren? Woran erkennt man eigentlich, wann das eigene Unternehmen in eine Schieflage gerät?**

Bei Unternehmen, die in Krisen geraten, ist häufig zu beobachten, dass sie ihre Zahlen nicht im Griff haben. Ich kenne kleine Unternehmen ebenso wie Mittelständler, die es schlichtweg dabei belassen, dass ihnen der Steuerberater monatlich die betriebswirtschaftliche Auswertung zukommen lässt. Die BWA sehen sie sich dann nur kurz an. Viele machen noch nicht einmal das, was sicherlich damit zu tun hat, dass die meisten Unternehmer halt eher auf ihr Produkt und die Technik fokussiert sind, weniger auf das Kaufmännische.

Gerade Inhaber kleinerer Unternehmen haben dann irgendwann einmal ihre Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz in der Hand – diese müssen sie nämlich für die Steuererklärung unterschreiben – und sind überrascht, dass die Kosten in die Höhe geschossen sind, die Erträge aber nicht. Das ist natürlich viel zu spät. Da kann einiges anbrennen. Allerdings gibt auch ein Blick auf den Kontoauszug häufig ein klares Signal, wenn nämlich ständig der Kontokorrent ausgeschöpft wird. Das Wort „Controlling“ kennen viele nur vom Hörensagen.

### **Wie gehen Sie vor, wenn Sie einem Unternehmen in der Krise helfen?**

Wenn wir als Berater in ein Unternehmen geholt werden, verschaffen wir uns zuerst einen Überblick über die Zahlen und versuchen, unter anderem über gezielte Steuerung von Ein- und Auszahlungen die kurzfristige Liquidität zu sichern. Allerdings liegt das Kernproblem bei Sanierungsfällen meistens beim Management. Veränderungen des Marktes, der Konjunktur und Ähnlichem treten ja in der Regel nicht von heute auf morgen auf: Man muss sie rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Zwar hören wir von den Betroffenen als Krisenursache oft, die Liquiditätssituation sei schlecht oder die Banken machten Ärger, aber da werden Ursache und Wirkung verwechselt.

## NACH OBEN

### **In wie vielen Fällen ist eine Rettung überhaupt möglich?**

Das kann ich nicht quantifizieren. Aber wenn jemand ein halbes Jahr vorher erkennt, dass sein Unternehmen bei ansonsten gleichen Bedingungen in die Insolvenz zu rutschen droht, würde ich aus Erfahrung sagen, dass er noch relativ gute Chancen zum „Turn-around“ hat. Ein halbes Jahr vorher ist auch meist der Zeitpunkt, zu dem definitiv deutliche Signale einer kommenden Krise erkennen kann. Ein Liquiditätsengpass kommt nicht über Nacht.

### **Welche Signale sind das?**

Beispielsweise, dass der Kreditrahmen ständig überzogen wird. Bei den Bankern schrillen dann relativ schnell die berühmten Alarmglocken. Andere Signale zeigen sich sehr früh, zum Beispiel Kundenreaktionen, die auf ein vielleicht nicht mehr zeitgemäßes Produktprogramm oder sinkende Service-

Qualität hindeuten. Das kann dann auch schon ein oder sogar zwei Jahre vor der eigentlichen Krise zu sehen sein. Vorausgesetzt, man stellt seine Antennen auf Empfang.

Wer eine Krise rechtzeitig erkennt, kann fast immer noch richtig reagieren. Und diese Vorlaufzeit braucht man auch, um etwas bewegen zu können. Viele Maßnahmen können nicht von heute auf morgen durchgeführt werden. Das in diesem Rahmen gern verwendete „Cost-Cutting“, also Mitarbeiter abzubauen, ist meistens nur eine vordergründige Lösung. Kostenreduzierung und Verbesserung des Marketing müssen sich die Balance halten und in eine tragfähige Strategie eingebunden sein. Dazu braucht man auch die nötige Distanz zur Sache.

**NACH OBEN**

**Kann denn ein Experte, der außen kommt, tatsächlich was bewirken? Der kennt doch die konkrete Situation gar nicht.**

Wenn ein Unternehmen in die Krise geraten ist, braucht es vor allem jemanden, der klare Entscheidungen trifft und auch den Mut besitzt, unangenehme Dinge anzugehen. Deswegen gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die Sanierungsexperten holen – Leute von Außen, die Erfahrung mit Krisen besitzen, auch wenn sie vielleicht nicht in jeder Branche absolut zuhause sind. Aber das ist in einer solchen Situation tatsächlich eher zweitrangig.

Solche Experten können bei dem Versuch, ein Unternehmen wieder in die richtige Richtung zu bringen, erfolgsbestimmend sein – nicht nur aufgrund ihrer Erfahrung, sondern auch, weil sie die nötige Distanz zur Vorgeschichte haben. Außerdem kann man dadurch sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern zeigen: Wir wollen einen Schnitt machen, wir wollen wieder Vertrauen aufbauen.

**Wenn es so häufig vorkommt, dass Geschäftsführer Zahlen nicht kennen oder BWAs nicht lesen, müssen Berater dann nicht erkennen, dass es sich hier eher um ein psychologisches Problem handelt?**

Es gibt in der Tat sehr viele Leute, die schlichtweg keine große Lust haben, eine BWA zu lesen. Zugegeben: Es ist ja auch zäh, sich durch die Zahlen durchzubeißen. Ab einer bestimmten Größe sind Unternehmer daher sehr gut beraten, einen Controller einzustellen. Das Geld dafür ist gut angelegt – vorausgesetzt, der Controller hat Freiräume und kann professionell die Steuerung des Unternehmens nach Zahlen vorbereiten.

Meine Erfahrung ist: Während sich in großen Unternehmen viele Berater tummeln – oft auch zu viele –, ist der klassische Mittelständler oder Kleinunternehmer eher Berateravers. Dazu gehört leider auch der professionelle Controller, dem ja die Rolle eines internen Beraters zukommt. Manche Unternehmer haben ein Problem damit, sich von einem Dritten – sei es ein angestellter Controller oder ein externer Berater – sagen zu lassen, dass man da und dort noch was verbessern kann. Ich kann's teilweise sogar nachvollziehen.

**NACH OBEN**

**Aber ein Controller bedeutet für kleinere Unternehmen noch einmal zusätzliche Kosten. Für die meisten kommt das nicht in Frage.**

Bei kleineren Unternehmen sollte man durchaus versuchen, seinen Steuerberater in die Pflicht zu nehmen. Zwar sind Steuerberater keine Managementberater, doch neben der steuerlichen Optimierung kümmern sie sich durchaus auch um Finanzen und helfen bei der Planung – wenn man sie nur fragt und lässt. Natürlich gibt es auch hier, wie bei allen Beratern, engagierte und kompetente Experten und weniger versierte und interessierte.

**Unternehmen müssen oft auf die Bezahlung von Rechnungen**

## **warten. Kann man vor diesem Hintergrund das Überziehen der Kreditlinie wirklich schon als Krisensignal werten?**

Die Überziehung der Kreditlinie kann ganz bestimmt als Krisensignal gewertet werden. Überziehung bedeutet ja, dass man mehr Geld abzieht, als einem die Bank an sich bewilligt hat. Das wird teuer und schafft Misstrauen bei den Bankern. Dagegen hilft wiederum eine genaue Liquiditätsplanung und eine offene Informationspolitik. So kann man beispielsweise bei genauerem Hinsehen häufig durchaus erkennen, wenn bei einzelnen Kunden trotz gleichbleibendem Zahlungsziel die Überweisungsdauer von Mal zu Mal länger wird. Hier sollte man sich nicht überraschen lassen.

Im Moment kriselt es in vielen Branchen, was wiederum bedeutet, dass frühzeitig Vorsorge getroffen werden muss. Das Problem ist ein generelles: Die Eigenkapitalausstattung ist bei viel zu vielen Unternehmen in Deutschland relativ gering. Mit einer geringen Eigenkapitalausstattung gerät man mit jedem Zahlungsausfall schnell in die Bredouille beziehungsweise macht sich von der Bank abhängig.

Bei den meisten kleineren Medienunternehmen kommt noch hinzu, dass sie – anders als traditionelle Mittelständler – kaum verwertbare Sicherheiten wie Grund und Boden oder Maschinen besitzen. Selbst Maschinen stellen oft problematische Sicherheiten dar, weil die Bank sie im Falle eines Zahlungsausfalls nur mit großen Abschlägen verkaufen kann. Die meisten Medienunternehmen verfügen dagegen im wesentlichen über eine IT-Ausstattung mit schnellem Wertverfall – und Köpfe mit Ideen und Know-how.

NACH OBEN

## **Wie sollte denn nun vorgegangen werden, wenn man ein Unternehmen wieder flott machen möchte?**

Wenn die Zahlungsunfähigkeit droht, muss erst einmal „Erste Hilfe“ geleistet werden. Dafür gibt es sogar Checklisten, mit denen man aber natürlich

umgehen können muss. Das Wichtigste ist, schnell die Einzahlungen – also den direkten Geldzufluss – zu steigern und die Auszahlungen zu senken. Gelingt dies, ist auch wieder Liquidität vorhanden.

Ein möglicher Weg besteht darin, Lieferanten um Aufschub bei Rechnungen zu bitten. Das darf man keinesfalls in einer Nacht- und Nebel-Aktion tun. Die beste Strategie ist immer, mit dem Lieferanten zu sprechen. Wer das noch nie gemacht hat, mag sich vor solchen Gesprächen fürchten. Doch für die meisten Lieferanten, die schon länger im Geschäft sind, ist das keine neue Situation.

### **Das funktioniert?**

Öfter als Sie denken. Wichtig ist aber auch, dass der Geschäftsführer oder der Einkaufsleiter mit den Lieferanten spricht, und nicht nur ein Sachbearbeiter anruft. Keine Frage: Das ist eine unangenehme Situation. Entscheidend ist aber, dass man aktiv etwas tut.

### **Wie sieht es im Bereich Personal aus? Oft haben Geschäftsführer Angst, ihre Mitarbeiter über mögliche Entlassungen zu informieren, weil sie fürchten, dass die Motivation nachlassen könnte.**

Also, wenn man mal ehrlich ist, spüren die Mitarbeiter in den meisten Fällen – vom Bereichsleiter bis hin zum Hausmeister – sehr früh, dass das Unternehmen Probleme hat. Die Stimmung kippt langsam, die Kunden fangen an, unzufrieden zu werden, der Flurfunk sendet.

Für Mitarbeiter gilt dasselbe wie für Zulieferer: Es ist immer besser, Dinge offen zu kommunizieren und 'klar Schiff' zu machen. Besser jedenfalls, als ein Gerücht durch das Unternehmen wandern zu lassen.

Es gibt aber auch noch andere Aspekte: Mitarbeiter können fast immer dazu

