

Die Geier warten schon

09.04.2006 10:50 von Insolution Team

Was Mittelständler jetzt noch tun können! Ein Unternehmen nach dem anderen steht kurz vor dem Aus. Die Leidtragenden sind in erster Linie Mittelständler, das Herzstück der deutschen Wirtschaft: Nur 230 von 37.700 insolventen Firmen erwirtschafteten laut Creditreform einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro. Warum sind sie in die Krise geraten? Und was können sie tun, um ihr Überleben zu sichern? Das Monatsmagazin FINANCE hat sich bei Banken, Beratern, Anwälten, Private-Equity- und Turnaround-Investoren umgehört.

Opfer oder selbst verschuldet?

Deutschland, ein Trauerspiel. Sind die Mittelständler die Opfer der hier zu Lande anhaltend schlechten konjunkturellen Lage und einer verfehlten Steuerpolitik? "Als Opfer sehen sich die Eigentümer mittelständischer Firmen selbst gerne. Doch meistens tragen sie einen Großteil der Schuld daran, dass sich ihr Unternehmen in der Krise befindet", sagt Henning Giesecke. Der Bereichsleiter Spezialbetreuung der HypoVereinsbank (HVB) in München sieht Managementfehler als einen wesentlichen Grund an, weshalb Firmen in die Schieflage geraten. "Die Unternehmenslenker haben in der Vergangenheit zu viel Geld ausgeschüttet, statt Rücklagen zu bilden. Beim kleinsten Windhauch weht es sie um."

So beträgt die Eigenkapitalquote in kleinen Unternehmen gerade einmal 8 Prozent. "Freilich tut die hohe Besteuerung des Ertrags in Deutschland ihr Übriges", gibt Giesecke zu. Zudem war Fremdkapital jahrzehntelang untersubventioniert durch öffentlich-rechtliche Banken. So war es attraktiv, für Investitionen über Jahre hinweg Schuldenberge anzuhäufen.

Gerade dieses Strukturmerkmal bricht nun vielen das Genick. Sie haben keinen Liquiditätspuffer. Im Zuge von Basel II wird es für diese Unternehmen zunehmend schwierig, an neue Bankkredite zu kommen. Giesecke erklärt das Dilemma: "Wenn das Unternehmen keine ausreichende Bonität hat, geben wir ihm keine neuen Kredite." Nur wer eine detaillierte Liquiditätsplanung vorlege und kontinuierlich offen mit den Banken kommuniziere, habe gute Karten, um an neues Geld zu kommen. Wenn der Kunde aber erst zur Bank geht, wenn es brennt, sei das meistens zu spät: "Ein nahezu insolventer Kunde wollte von uns noch einmal 50 Prozent der bereits gestellten Kreditsumme haben. Diese Forderung ist hoch und steht in keinem Verhältnis zum bestehenden Engagement." Der Bereichsleiter Spezialbetreuung erklärt, dass im Regelfall 15 bis 20 Prozent der ehemaligen Kreditsumme als zusätzlicher Kredit eine absolute Obergrenze darstellen. Doch wie immer müsse man jeden Kunden einzeln analysieren. Dabei spielen Faktoren wie Umsatz, Kosten, Geschäftskonzept, Marktpositionierung und das Risiko für die Bank eine Rolle.

Die Krise schleicht sich an

Wer also frühzeitig auf Krisensignale wie z.B. Eigenkapitalverzehr reagiert, hat bessere Aussichten, das Unternehmen wieder flott zu machen. Aber genau da liegt der Hund begraben. "Die meisten Mittelständler begegnen der sich anbahnenden Krise in ihrem Unternehmen zu spät. Es herrscht eine

Verdrängungsmentalität, sie wollen nicht wahrhaben, dass ihre einst erfolgreiche Strategie nicht mehr die richtige ist", hat Dr. Walter Bickel beobachtet, Senior Partner des Düsseldorfer Beratungshauses Droege & Comp, Bereich Sanierung und Restrukturierung.

Die Krise kommt langsam, schleicht sich ins Unternehmen hinein, doch nicht ohne Spuren zu hinterlassen. Und die sollte der Unternehmer zu lesen wissen und darauf reagieren. "Am Anfang steht die strategische Krise. Der Firmenchef, oftmals Selfmadeunternehmer mit einem guten Gespür für seinen Markt und einem erfolgreichen Produkt, ist mittlerweile in Randfeldern tätig, die nie richtig weiterentwickelt wurden, zudem oftmals quersubventioniert werden und für sich alleine betrachtet keinen Ertrag bringen", sagt Bickel. In einem so diversifizierten Unternehmen geht viel Cash verloren, das an anderer Stelle zum Ausbau der Kernkompetenz dringend nötig wäre. "Das Unternehmen sollte daher Ergebnisfresser, also Unternehmensteile, die permanent Verluste machen und für die sich kein Käufer findet, konsequent liquidieren."

"Die Unternehmenslenker haben in der Vergangenheit zu viel Geld ausgeschüttet, statt Rücklagen zu bilden. Beim kleinsten Windhauch weht es sie um."

Henning Giesecke,
Bereichsleiter Spezialbetreuung der HypoVereinsbank

Und es sei nötig, ein vernünftiges Fundament zu finden, eine Unique Selling Proposition, also ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb wie beste Qualität oder niedrigster Preis, über das man eine nachhaltige Wettbewerbsbarriere schafft. Stichwort Wettbewerbsposition: "Insbesondere Mittelständler mit einem Umsatz von 10 Millionen Euro aufwärts stehen bereits seit längerem im Wettbewerb mit ausländischen Firmen, die das gleiche Produkt anbieten, allerdings auf Grund niedrigerer Produktionskosten günstiger", erklärt Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Peter Englisch, Leiter der Niederlassung Ruhrgebiet der Ernst & Young AG. Die Folge beim deutschen Mitbewerber: Seine Marktanteile und sein Absatz sinken, die Aufträge gehen zurück. Daher raten Englisch und sein Kollege Dirk Ley, Partner und Mittelstandsberater aus Köln, den Unternehmen, regelmäßig Standortbestimmungen vorzunehmen – idealerweise schon, bevor die Krise im eigenen Hause ist. "So kann man von vornherein verhindern, dass man sich in eine falsche Richtung entwickelt."

In der Todesspirale

Wer nicht aktiv gegen die strategische Krise angeht, rutscht unvermeidlich ins nächste Krankheitsstadium, in die Ergebniskrise. Die Folgen: Das Eigenkapital wird zunehmend aufgezehrt, die Umsatzrendite bezogen auf das operative Geschäft ist negativ, die Kapazitätsauslastung sinkt auf Grund von Marktproblemen, man produziert auf Lager. "Dann ist es höchste Zeit für den Unternehmer, eine überlebensfähige Kostenstruktur zu schaffen, die Effizienz der Abläufe im Unternehmen zu überprüfen und diese schneller zu machen", rät Bickel. Zur "ambulanten Notversorgung" gehört es, zu hohe Vorräte abzubauen und ein Liquiditätsmanagement einzuführen. "Denn Letzteres besitzen die Mittelständler in der Regel nur selten als aussagefähiges Navigationsinstrument. Sie wissen daher nicht, wo sie Geld verbrennen bzw. wie die Einzahlungs- und Auszahlungsströme wieder ins richtige Lot zu bringen sind."

Kein Wunder, dass Unternehmer nur selten der Krise entgegensteuern. Und dann ist sie auf einmal da: die Liquiditätskrise. Das Unternehmen hat die flüssigen Mittel aufgebraucht, kann seine Rechnungen nicht mehr bezahlen, verfehlt seine Zahlungsziele. Jetzt ist dringend Sauerstoffversorgung nötig – oder übersetzt in den Unternehmerjargon: Liquiditätszufuhr.

Wo bekommt man möglichst schnell frisches Geld her? Die Banken als Helfer in der Geldnot? HVB-

Bereichsleiter Giesecke redet Klartext: "Wieso sollen wir jemandem frisches Geld geben, von dem wir wissen, dass er es nicht zurückzahlen kann? Wenn wir ins Management kein Vertrauen mehr haben, geben wir keinen zusätzlichen Kredit, selbst wenn das rein operativ noch möglich wäre." Das notwendige Vertrauen müsse der Unternehmer schon lange Zeit vorher schaffen.

Wenn Banken den Geldhahn zudrehen, sind Alternativen gefragt. "Zunächst sollte man mit eigenen Mitteln, die einem zur Verfügung stehen, Liquidität schaffen", rät Bickel. Sprich, der Unternehmer sollte sich die ausstehenden Rechnungen seiner Hauptschuldner anschauen, also seine Kunden, und mit diesen Zahlungspläne vereinbaren. Auch Anzahlungen zu vereinbaren ist ein probates Mittel. Und man kann mit Lieferanten Zahlungsziele vereinbaren und Forderungen verkaufen – soweit diese nicht schon beliehen sind –, um kurzfristig die Liquiditätssituation zu verbessern.

Frisches Geld muss rein

Auch in den eigenen Reihen kann frisches Geld zu holen sein, zum Beispiel in Form von Gesellschafterdarlehen. Und auch Mitarbeiter können unter die Arme greifen: unbezahlter Urlaub, unbezahlte Überstunden, Verzicht auf Bonizahlungen oder sogar für ein bis zwei Monate teilweise Lohn- und Gehaltsverzicht. Fördermittel sind dagegen schon schwieriger zu bekommen. "Selbst alteingesessene mittelständische Unternehmen sind oftmals nicht ausreichend informiert darüber, welche Fördermöglichkeiten sie in Anspruch nehmen können", berichtet Mittelstandsexperte Englisch. Ein Beispiel: Ein Traditionsunternehmen hätte sich vor einigen Jahren fördern lassen können, um eine neue Produktlinie zu entwickeln. Die Eigentümer haben die Investition allerdings selbst finanziert mit einem mehrstelligen Millionen-Euro-Betrag. Heute stecken sie tief in der Krise, die einst verfügbar gewesenen Fördermittel bekommen sie nicht mehr. Jetzt müssen die Firmenchefs aus einer geschwächten Position heraus mit den Banken verhandeln.

Eine Fördermöglichkeit, die bei überzeugendem Zukunftskonzept auch angeschlagenen Firmen gewährt wird, sind Landesbürgschaften. "Dafür braucht man eine Hausbank, die als 'Mittelsmann' eine Bürgschaft zusammen mit dem Unternehmen beim Land beantragt", macht Bickel klar. Dieses verbürgt 60 bis 80 Prozent der benötigten Mittel. "Wenn der Unternehmer beispielsweise drei Banken hat, dann teilen sich diese, abhängig von ihrem Engagement, das Risiko bei einer Überbrückungsfinanzierung quotal auf. Über die Landesbürgschaft lässt sich das Eigenobligo der Banken noch einmal erheblich reduzieren."

Die Investoren kommen

Was ist, wenn die Eigenfinanzierung nicht klappt und auch das Land nicht als Bürge einspringt? Private-Equity-Investoren, die in letzter Zeit keine Investments mehr in gut gehenden Firmen finden, haben Neuland für sich entdeckt. Sie investieren Eigenkapital in kranke Firmen und sanieren diese – um sie später mit einer satten Rendite zu verkaufen. Das dafür notwendige Kapital schießen große institutionelle Investoren ein.

Noch sind es nur wenige Spieler, die sich auf dem Markt dieser so genannten Turnaroundfonds tummeln. "Die meisten von ihnen sind volumenmäßig kleine Fonds, die in Unternehmen zwischen 10 und 20 Millionen Euro Umsatz investieren", sagt Dr. Andreas Fröhlich, Geschäftsführer der Perspektiv GmbH, Beratungsgesellschaft für Insolvenzmanagement aus München. Anders der Münchener Private-Equity-Fonds Orlando, der in den letzten zwölf Monaten kräftig in angeschlagene Firmen investiert hat. "Wir interessieren uns nur für Mehrheitsbeteiligungen an größeren mittelständischen Unternehmen ab 50 Millionen Euro Umsatz aufwärts", sagt Dr. Christian Hollenberg, Geschäftsführender Gesellschafter bei Orlando. Mehrheitsbeteiligungen sind typisch für Turnaroundfonds – und damit nicht unproblematisch für Alteigentümer: Sie verlieren die Kontrolle, lassen einen anderen ans Lenkrad. Dessen müssen sich

verkaufswillige Mittelständler bewusst sein.

"Selbst alteingesessene mittelständische Unternehmen sind oftmals nicht ausreichend informiert darüber, welche Fördermöglichkeiten sie in Anspruch nehmen können."

Peter Englisch, Mittelstandsexperte bei Ernst & Young

Abgesehen vom Umsatzvolumen spielen noch andere Faktoren eine Rolle, damit Hollenberg und seine Mannschaft einsteigen, zum Beispiel die Produkt- und Markthistorie des Unternehmens. "Diese müssen mindestens zehn Jahre zurückreichen. Andernfalls ist ein Einstieg für uns uninteressant." Ex-New-Economy-Unternehmen haben da schlechte Karten. Hollenbergs "Wunschkandidaten" sind Firmen aus traditionellen Branchen des produzierenden Gewerbes. Der Orlando-Geschäftsführer rechnet damit, dass noch in diesem Jahr ein bis zwei derartig spezialisierte Private-Equity-Player in den Markt eintreten. "Das werden allerdings volumenmäßig eher kleine Fonds sein, die wiederum in kleine Gesellschaften mit geringerem Umsatz investieren."

Nach wie vor ist auch der "Verkauf unter Druck" für Unternehmen ein Ausweg aus der Krise. "Während das übliche M&A-Geschäft erst seit etwa neun Monaten wieder zunimmt, finden seit Beginn der Konjunkturkrise vor drei Jahren viele Verkäufe in der Ertrags- bzw. Liquiditätskrise statt", sagt Dr. Florian von Alten, Geschäftsführender Partner der Angermann M&A International GmbH aus Hamburg.

Eine Distressed M&A-Transaktion geht – wenn überhaupt – schnell über die Bühne. "Innerhalb von drei Monaten verkaufen wir ein Krisenunternehmen oder Unternehmensteile, manchmal sogar noch schneller." Von Alten und seine Mannschaft suchen als potenzielle Erwerber solcher Firmen entweder internationale strategische Investoren oder auf Sanierungsfälle spezialisierte Beteiligungsgesellschaften. Diese Investoren sind bereit, in Krisenunternehmen zu investieren, sofern diese im Kern gesund sind. In solchen Fällen liegen die Krisenursachen zum Beispiel in Fehlinvestitionen, in der Insolvenz von bedeutenden Kunden oder in Managementfehlern. Solche Mankos könnten behoben werden.

Ganz anders sieht es jedoch bei Überkapazitäten im Markt, zu großem Wettbewerb oder fehlenden Alleinstellungsmerkmalen aus. "Firmen mit derartigen Krisenursachen können wir nicht durch einen Verkauf retten." Freilich gibt bei dieser Lösung der Firmenlenker sein Unternehmen oder Teile davon in fremde Hände. Für die Alteigentümer ist das oft eine schmerzhaft Erfahrung, da sie die Gesellschaft mit viel Herzblut aufgebaut und über Jahrzehnte geführt und begleitet haben, die Krisenursachen jedoch häufig aus Betriebsblindheit oder Existenznot nicht mehr richtig einschätzen können.

Insolvenz ist nicht immer das Ende

Wenn der Alteigentümer die aufgezeigten Möglichkeiten nicht genutzt hat, droht das dicke Ende: Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung. Da bleibt nur noch der Gang zum Insolvenzgericht. "Das hätte sich der Unternehmer ersparen können, wenn er sich schon ein halbes Jahr vor Insolvenzureife so verhalten hätte, als wäre er in der Insolvenz", sagt Dr. Dieter Brechmann, Geschäftsführender Gesellschafter der gleichnamigen Bielefelder Beteiligungs GmbH. "Der Unternehmer ist gut beraten, frühzeitig Planungsunterlagen zu erstellen, in denen er seine Lieferanten, Banken, Mitarbeiter aufschlüsselt und sich mit diesen an einen Tisch setzt. Wer rechtzeitig offen mit Gläubigern redet, hat bessere Chancen, das Auto nicht gegen die Wand zu fahren." Zu den Verhandlungen, die darauf abzielen, Schulden erlassen zu bekommen, sollte der Firmeneigner einen Vermittler hinzuziehen, zum Beispiel einen Steuerberater. Denn mitunter sei es schwierig klarzumachen, weshalb ein Gläubiger noch Geld erhält und der andere nicht. Der Vorteil des vorinsolvenzlichen Procederes: "Was in der Insolvenz heiß läuft, läuft sechs Monate vorher nur

lauwarm." Leider, so Brechmann, würden das in der Praxis zu wenig Unternehmer in Anspruch nehmen. "Das ist ein Werkzeugkoffer, in den sie zu selten greifen."

Eigentlich verwunderlich, zumal sich Unternehmer mit dieser Methode auch ersparen, dass ihre Firmenpleite an die Öffentlichkeit gelangt – das ist nämlich beim Insolvenzantrag der Fall. "Insolvenz anzumelden ist für Unternehmer ein Horrorszenario", weiß Dr. Rolf Leithaus, Rechtsanwalt der Kanzlei Norton Rose Vieregge in Köln. "Viele Mittelständler der alten Schule besitzen die Mentalität, lieber in den Wald zu gehen und sich eine Kugel durch den Kopf zu schießen, wenn das Ende der Firma naht, als der Wahrheit ins Gesicht zu sehen. In ihren Köpfen spukt das Bild von einem Insolvenzverwalter, der ihr Lebenswerk zerschlägt." Genau aus diesem Grund würden die Unternehmer zu spät einen Antrag stellen.

Und das, obwohl dies nach der neuen Insolvenzordnung von 1999 bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit, also vor dem eigentlichen Insolvenzereignis, zulässig ist. Das Insolvenzplanverfahren ist eine gute Möglichkeit, das finanziell angeschlagene Unternehmen wieder auf Vordermann zu bringen. Das Planverfahren – angelehnt an das amerikanische Chapter-11-Verfahren – zielt darauf ab, das Unternehmen zu sanieren, nicht zu zerschlagen.

"Insofern sind die Gedanken an die Zerschlagung des Unternehmens nicht in jedem Fall angebracht", meint Leithaus. Und wenn die Gläubiger zustimmen, kann das Verfahren innerhalb von drei Monaten beendet sein.

Dennoch ist die Zahl der Planverfahren gering. Fröhlich, der selbst Firmen zu Insolvenzplanverfahren geraten hat, zieht Bilanz: "2002 gab es bundesweit gerade mal rund 90 Insolvenzplanverfahren, Tendenz schwach steigend". Die Gründe sieht er in der Fülle der Regelungen, die dieses Verfahren mit sich bringt. "Es ist kompliziert, macht viel Arbeit. Die Beteiligten müssen sich in kurzer Zeit einigen, bereit dazu sein, auf ihre Forderungen zumindest teilweise zu verzichten".

Die Motivation der Insolvenzverwalter, Planverfahren durchzuführen, ist daher häufig sehr gering. Sein Tipp an die Firmen, die ein Planverfahren in Erwägung ziehen: "Sie sollten das Verfahren zwei bis drei Monate vorbereiten, idealerweise mit Hilfe externer Unterstützung, bevor sie den Antrag stellen." Dann nämlich sind sie gut gewappnet, wenn sie dem Insolvenzverwalter gegenüber treten.

Augen und Ohren offen halten und sensibel sein für die Zeichen, die die Krise setzt, und frühzeitig auf diese reagieren – das gehört zum Grundrüstzeug eines souveränen Unternehmers. Wer dies beherzigt, hat gute Chancen, den Pleitegeiern zu entkommen. Die müssen sich dann eben ein anderes Opfer suchen.
Quelle: FINANCE Dipl. Kffr. Iris Meinking

Weiterführende Links:

<http://www.finance-magazin.de>

Einen Kommentar schreiben

[Zur Übersicht](#)

[News-Feed abonnieren](#)