

Gastkommentar

Eine Frage der Abwehrkräfte

von Sebastian Theopold

Fast alle Mittelständler, die in der Finanzkrise ins Schleudern gekommen sind, standen schon davor schlecht da. Staatshilfen wären hier fatal.

Sebastian Theopold leitet die Unternehmensberatung Munich Strategy Group.

Der Abwärtstrend der Weltwirtschaft hat zu Beginn vor allem deutsche Konzerne wie [SAP](#), [BASF](#) und [Daimler](#) erfasst. Mittlerweile ist das Krisengewitter auch unverkennbar über den Mittelstand hereingebrochen - dort wo in Deutschland rund 75 Prozent der Arbeitsplätze angesiedelt sind und viele der wichtigen Exportprodukte ihren Ursprung haben. Die Insolvenzen prominenter Traditionsbetriebe wie Märklin, Karmann und Rosenthal innerhalb nur weniger Wochen sind traurige Beispiele dieser Entwicklung.

Bereits mehr als 1100 Firmen, darunter viele aus dem Mittelstand, haben beim Bund oder bei den Ländern Anträge auf Staatsgeld gestellt. Angeheizt durch die fragwürdige Rettungsaktion für Opel und das groteske Flehen von Arcandor-Chef Karl-Gerhard Eick um Staatshilfen, scheinen staatliche Stützungsaktionen nunmehr die Ultima Ratio zu sein. Doch inwieweit wird dadurch der ökonomische Rahmen verzerrt und am Ende jahrelanges Missmanagement belohnt?

Um diese Frage zu klären, ist es hilfreich, wenn man sich anschaut, in welcher Verfassung die mittelständischen Betriebe waren, die in den letzten Wochen in die Insolvenz gingen. Eine aktuelle Studie der Munich Strategy Group (MSG) hat die Umsatz- und Ergebnisentwicklung von 20 Insolvenzfällen mittelständischer Unternehmen der vergangenen vier Jahre eingehend analysiert und diese mit den Leistungskennzahlen (Umsatz und Gewinn) von weiteren 800 Mittelständlern verglichen.

Die Ergebnisse liefern ein niederschmetterndes Bild: Etwa 70 Prozent der Insolvenzunternehmen waren bereits seit vier Jahren Wackelkandidaten. Die restlichen 30 Prozent rangierten ebenfalls am unteren Ende der Leistungsskala. Keines der Unternehmen konnte im Zeitraum 2004 bis 2008 den Umsatz signifikant steigern. Von operativen Gewinnen war ebenfalls weit und breit nichts zu sehen. Vielmehr zeichneten sich diese Unternehmen durch Folgendes aus: strategische Fehlentscheidungen, mangelnde Alleinstellungsmerkmale bei den Produkten, Kostenstrukturen, die nicht wettbewerbsfähig waren - und in vielen Fällen stürzten sie sich in Investitionen oder Übernahmen, die die Kraft des eigenen Cashflows um ein Vielfaches überstiegen.

Problemursache Misswirtschaft

Speziell diesen Unternehmen fehlen jetzt die wirtschaftliche Substanz und die erforderlichen Abwehrkräfte, um in der Krise zu bestehen. Es wäre aber falsch, die Wirtschaftskrise als Urheber dieser Sondersituationen anzuführen. Vielmehr haben falsche unternehmerische Entscheidungen dieser Betriebe den Schwenk auf die Verliererstraße bereits viele Jahre zuvor eingeleitet. Die Krise markiert nur das erst abrupte und dann offenkundige Ende eines langen Leidenswegs.

Dieses Ende will die Politik nun aber mit allen Mitteln - vor allem mit denen der Steuerzahler - verhindern. Mit dem Eingreifen bei Opel und den Bemühungen um Arcandor weicht man vom ursprünglichen Plan ab, ausschließlich Betriebe zu unterstützen, die unmittelbar durch die Finanzkrise in existenzielle Nöte geraten sind. Seit dem Opelwochenende scheint klar, dass diese Maxime in Zeiten des Wahlkampfes bewusst ausgeblendet wird. Denn Überkapazitäten, falsche Modelle und eine von "Voodoo Economics" getriebene Mutter GM in den USA sind die eigentliche Ursache des Scheiterns und nicht die Finanzkrise.

Werden kriselnde Unternehmen dazu ermutigt, den Staat anzuzapfen und ihr Missmanagement fortzusetzen, werden in der Konsequenz eklatante Schwächen kaschiert und die künstliche Beatmung fortgesetzt. Dadurch kommt es zu einer nachhaltigen Verzerrung der Wettbewerbskräfte, die mit gesundem unternehmerischem Sachverstand nur noch wenig gemein hat.

Teil 2: Krisenfeste Mehrheit

Kommen wir aber zu denjenigen Ergebnissen unserer Untersuchung, die Mut machen: Der Gruppe der Wackelkandidaten steht eine überwältigende Mehrheit von mittelständischen Unternehmen gegenüber, die in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich und mit Augenmaß gewirtschaftet haben.

Der Studie zufolge sind 70 Prozent der mittelständischen Unternehmen hierzulande weitgehend krisenfest. Dank einer soliden Entwicklung bei Umsatz und Ertrag verfügen diese Betriebe über ein gesundes wirtschaftliches Fundament - welches in der aktuellen Lage den entscheidenden Unterschied ausmacht. Im Gegensatz zu den

kriseleiden Wettbewerbern ist es ihnen in der Vergangenheit gelungen - wohlgerne unter den gleichen Voraussetzungen -, herausragende Produkte zu entwickeln, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zukunftsfähige Unternehmensstrukturen zu entwerfen.

Der mögliche Lohn für unternehmerische Spitzenleistung ist der ideologisch völlig verblendete Artenschutz der wankenden Konkurrenz durch die Politik. Setzt sich diese Entwicklung fort, werden Langfristigkeit im unternehmerischen Denken und geschicktes Management zukünftig an Bedeutung verlieren. Dies muss verhindert werden, da nur durch eine Wirtschaftskrise die erforderliche Selektion im Wettbewerb stattfindet.

Eben diese Selektion ist Teil des wirtschaftlichen Prozesses, der nicht durch staatliche Eingriffe manipuliert werden darf. Denn wie in vorangegangenen Krisen auch gilt jetzt: So, wie man in die Wirtschaftskrise hineinkam, so kommt man auch wieder aus ihr heraus.

Je stabiler und wirtschaftlich erfolgreicher ein Mittelständler in den letzten Jahren gearbeitet hat, desto stärker sind jetzt auch die Abwehrkräfte, um die zweifelsohne härteren Zeiten zu überstehen.

Wird dieser Mechanismus unterlaufen, hat das fatale Folgen. Nicht nur für die Staatskassen. Am Ende würde auch unser gesamtes Wirtschaftssystem ausgehebelt. Dabei ist es gar nicht nötig, ein solches Risiko einzugehen, denn glücklicherweise sind weite Teile des Mittelstands gut aufgestellt. So können wir nur hoffen, dass die Zeit bis zur Bundestagswahl schnell vergeht. Und der Wirtschaftsminister Karl-Theodor zu Guttenberg nicht die Lust an seinem Amt verliert.

FTD.de, 06.06.2009

© 2009 Financial Times Deutschland

ZUM THEMA

- [Streit um Staatshilfen: SPD-Politiker wirft Arcandor Erpressung vor](http://www.ftd.de/politik/deutschland/:Streit-um-Staatshilfen-SPD-Politiker-wirft-Arcandor-Erpressung-vor/521985.html)
(<http://www.ftd.de/politik/deutschland/:Streit-um-Staatshilfen-SPD-Politiker-wirft-Arcandor-Erpressung-vor/521985.html>)
- [Kriterien für Deutschlandfonds: Wie Unternehmen an Staatshilfe kommen](http://www.ftd.de/politik/deutschland/:Kriterien-f%C3%BCr-Deutschlandfonds-Wie-Unternehmen-an-Staatshilfe-kommen/521909.html)
(<http://www.ftd.de/politik/deutschland/:Kriterien-f%C3%BCr-Deutschlandfonds-Wie-Unternehmen-an-Staatshilfe-kommen/521909.html>)
- [Pessestimmen: "Sündenfall" Staatshilfe](http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:Pessestimmen-S%C3%BCndenfall-Staatshilfe/521501.html)
(<http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:Pessestimmen-S%C3%BCndenfall-Staatshilfe/521501.html>)
- [Agenda: Guttenberg - einer wie Merz](http://www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/:Agenda-Guttenberg-einer-wie-Merz/521386.html)
(<http://www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/:Agenda-Guttenberg-einer-wie-Merz/521386.html>)