

Pleiten im Mittelstand „Die Krise ist nur der Auslöser“

Mehr als ein Drittel aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist von der Insolvenz bedroht. Doch die Firmenpleiten sind nicht die Folge der Wirtschaftskrise, sie resultieren aus jahrelangem Missmanagement.



Gründlich verpatzt: Firmenpleiten sind meist die Folge von groben Managementfehler. Den Mittelstand trifft es dabei besonders hart.

Foto: colourbox

Von Katrin Milde

Ob Opel, Pfaff oder Rosenthal, aktuelle Firmeninsolvenzen kündigten sich schon vor Jahren an und hätten damals verhindert werden können, sagt die Münchner Unternehmensberatung MSG. Anlässlich der Finanzkrise untersuchte sie 800 Mittelständische Firmen in Punkto Krisenfestigkeit. Studienleiter Dr. Sebastian Theopold spricht mit FOCUS Online über uneinsichtige Wackelkandidaten und Erfolgsstrategien für Jedermann.

Focus Online: Laut Ihrer Studie sind 30 Prozent der deutschen mittelständischen Unternehmen akut bedroht. Werfen Sie dem Mittelstand Versagen vor?

Sebastian Theopold: Ganz im Gegenteil: Die Ergebnisse der Studie sind zum Teil sogar sehr ermutigend. Denn es hat sich gezeigt, dass 66 % der Unternehmen relativ gut aufgestellt sind. Sie verfügen über eine hohe Krisenfestigkeit, das heißt sie konnten Wachstumskraft und Ertragsstärke signifikant ausbauen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch: Ein Drittel der Unternehmen ist derart akut gefährdet, dass diese Firmen nur durch einen strategischen Coup vor der Insolvenz bewahrt werden können. Dabei ist die Krise zwar oft der Auslöser, nie aber der Grund für das Scheitern. Es gibt für mich aktuell, bis auf wenige Ausnahmen, kein einziges Unternehmen, das ausschließlich auf Grund der Finanzkrise in die Insolvenz gegangen ist.

Focus Online: Die Finanzkrise wird also nur als Ausrede für jahrelanges Fehlmanagement verwendet?

Theopold: Ja, denn die aktuelle Finanzkrise bringt nur diejenigen zu Fall, die schon seit Jahren unter negativen Erträgen, Umsatzschwäche und schlechter Wettbewerbssituation leiden. Zu normalen Zeiten sind 10 bis 15 Prozent der am Markt tätigen Unternehmen von Insolvenz bedroht. Dabei haben wir es jedoch mit einzelnen Firmenkrisen oder Branchenkrisen zu tun. Derzeit haben wir ein globales Phänomen, das fast alle Branchen erfasst. Durch die Krise, das heißt durch Auftragseinbruch und Kreditklemme, hat sich die Zahl der Insolvenzen also verdoppelt und sie wird auch noch weiter drastisch steigen.



Geht mit deutschen Unternehmen ins Gericht: Dr. Sebastian Theopold

Foto: msg

Focus Online: Können Sie ein Beispiel für Ihre These nennen?

Theopold: Nehmen Sie Märklin. Der Modellbahnhersteller wurde in der Presse als Opfer der Finanzkrise breitgetreten. Doch Märklin hat schon jahrelang Umsatzrückgänge verzeichnet, hat massive Einflüsse am Markt verschlafen, und das schon seit dem Jahr 2000. Schließlich zerstritten sich die Gesellschafter, wichtige unternehmerische Entscheidungen wurden somit nicht getroffen. Als eine Konsequenz dessen wurde das Unternehmen an einen Finanzinvestor verkauft. Nach einem erfolglosen Sanierungskurs drehten die Banken im Zuge der Finanzkrise den Geldhahn zu. Das hätten sie aber auch schon viel früher tun können. Eine ähnliche Entwicklung können Sie bei Escada, Rosenthal oder Karmann beobachten. Die Muster, welche die einst erfolgreichen Unternehmen auf die Verliererstraße bringen sind meist die Gleichen und vermutlich hausgemacht.

Focus Online: Sind demzufolge staatliche Förderhilfen verschwendetes Geld?

Theopold: Es ist wichtig abzuschätzen, ob ein Unternehmen noch eine berechtigte Chance hat. Aber Geld zu investieren, um ein Problem zu verlagern oder den drohenden Tod hinauszuzögern, dafür bin ich nicht. Dass ein Unternehmen staatliche Fördermittel verdient, muss es erst unter Beweis stellen. Es muss aufzeigen, warum die neue Strategie langfristig funktionieren wird, das Geschäftsmodell tragfähig ist und schließlich muss mit aller Konsequenz gehandelt werden. Diese Krise kann kein Unternehmer aussitzen.

Focus Online: Sind manche Führungskräfte im deutschen Mittelstand zu schlecht ausgebildet?

Theopold: Das würde ich nicht so sehen. Die Ausbildung ist das Eine, das Andere ist die Fähigkeit eines Unternehmens, die richtigen Leute um sich zu scharen, sei es intern oder extern. Außerdem kann man unternehmerisches Bauchgefühl nicht erlernen, das hat man oder man hat es nicht. Die Komplexität in der Wirtschaft hat in den letzten zehn bis zwanzig Jahren signifikant zugenommen. Früher kannte man seine ein oder zwei Wettbewerber. Um heute einen ähnlich guten Überblick zu haben, muss sich ein Unternehmer eingehend mit dem Marktumfeld und der richtigen Strategie beschäftigen. Das erfordert die nötige Weitsicht und die Fähigkeit, sich für einen klaren Kurs zu entscheiden. Letztlich treten die gewünschten Effekte aber nur dann ein, wenn der Unternehmer und seine Mannschaft eine überdurchschnittliche Veränderungsbereitschaft an den Tag legen.

Focus Online: Was macht also ein krisenfestes Unternehmen wirklich aus?

Theopold: Sie arbeiten nach einem klaren strategischen Prinzip. Sie haben ein sensibles Umfeld, registrieren jede Bewegung des Marktes und bewerten sie auf ihre persönliche Situation. So haben sie einen Informationsvorsprung. Außerdem wollen sie nie alles anbieten, sondern sie belegen eine Nische und schaffen herausragende Produkte. Sie sind nie mit dem Status-Quo zufrieden, sondern entwickeln sich ständig weiter. Das macht ein erfolgreiches Unternehmen aus und vor allem diejenigen, die nach der Krise eine Spitzenposition einnehmen werden.

WEITERE BEITRÄGE

„Die Krise ist nur der Auslöser“
Neutraler Vermittler
Spitzenjob statt Mittelmaß
Egotrip in die Chefetage
Moderierende Zielscheibe
Unterschätztes Zentrum
Pfeifende Führungskraft
Alles auf Anfang
Mit dem Ball ins Aus
Persönlicher Übersetzer

MEHR BEI FOCUS-ONLINE

Artikel: Management - Die sieben Aufgaben des Unternehmers
Artikel: Konjunktur - Die Mär vom Ende der Krise
Harald Schmidt Kolumne: Hier schreibt Harald Schmidt - Null Krise

MEHR IM INTERNET

Forschungsinstitut
Link zur Studie