

Hinter dem Horizont ...



... geht's
weiter

Wieder geradegerückt:



Unternehmenskrisen
erkennen, steuern, überwinden

Unternehmen und Menschen haben vieles gemeinsam: Sie werden geboren/gegründet, wachsen (auf) und werden größer, geraten in Krisen und erkranken, erholen sich wieder und entwickeln sich weiter. Doch einen Unterschied gibt es: Anders als bei Menschen ist die Lebensdauer eines Unternehmens theoretisch unbegrenzt. Wer Krisen erkennt und es versteht, sie richtig zu steuern, kann – wenn äußere Rahmenbedingungen stimmen – seinem Unternehmen ein sehr langes Leben bescheren. Eine Titelgeschichte darüber, wie es (immer) weiter geht.

I. Akt: „Gewaschen wird immer“

„Gewaschen wird immer“, sagt Peter Schoof.

Der Betriebswirt und langjährige Manager zweier Dax-Konzerne hat ein Unternehmen übernommen. Allerdings nicht auf dem Weg einer üblichen Nachfolgersuche. Die Thurn Produkte GmbH in Neunkirchen-Seelscheid, ein Hersteller von Putz-, Wasch- und Reinigungsmitteln, war nach fast 40 Jahren Wachstum ins Trudeln geraten. Zu seinen besten Zeiten hatte das mittelständische Unternehmen rund 250 Millionen Euro im Jahr umgesetzt und rund 400 Beschäftigte an vier Standorten gezählt.

Aus dem Trudeln wurde ein immer stärkeres Schlingern, schließlich musste die damalige Geschäftsführung einen Insolvenzantrag stellen. Ende 2017 übernahm der Bonner Sanierungsexperte Dirk Obermüller die Insolvenzverwaltung. Schoof kannte Obermüller und erfuhr, dass Teile der Firma veräußert und der Betrieb nach Möglichkeit weitergeführt werden sollte. Dabei wollte Schoof, der an die Perspektive des Unternehmens glaubte, helfen und stieß zum Sanierungsteam hinzu. Später wurde er Interims-Geschäftsführer.

Am Anfang steht immer eine strategische Krise

Wann weiß ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, dass der eigene Betrieb in einer Krise steckt? Wann wissen es andere?

Am Anfang steht immer eine strategische Krise, das sagen alle Gesprächspartner für diese Titelgeschichte. Die kann man aber nicht unbedingt direkt erkennen. Erst die Folgen strategischer Fehlentscheidungen fallen auf – oder sollten zumindest auffallen.

Das Problem: „Wir haben zehn Jahre Aufschwung hinter uns, gefühlt ist alles gut“, sagt Jörg



Rossen, Geschäftsführer der Creditreform Bonn Rossen KG. „Deshalb ist kaum noch jemand damit vertraut, wie man eine Krise erkennt und managt.“

Das ist schlecht. Denn je später man Krisenzeichen wahrnimmt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in Schieflage gerät. „Im Grunde muss ein Unternehmen also jederzeit die eigenen Zahlen präsent haben und immer wieder einen kritischen Blick darauf werfen“, betont Regina Rosenstock, Gesamtbereichsleiterin Unternehmensförderung der IHK Bonn/Rhein-Sieg.

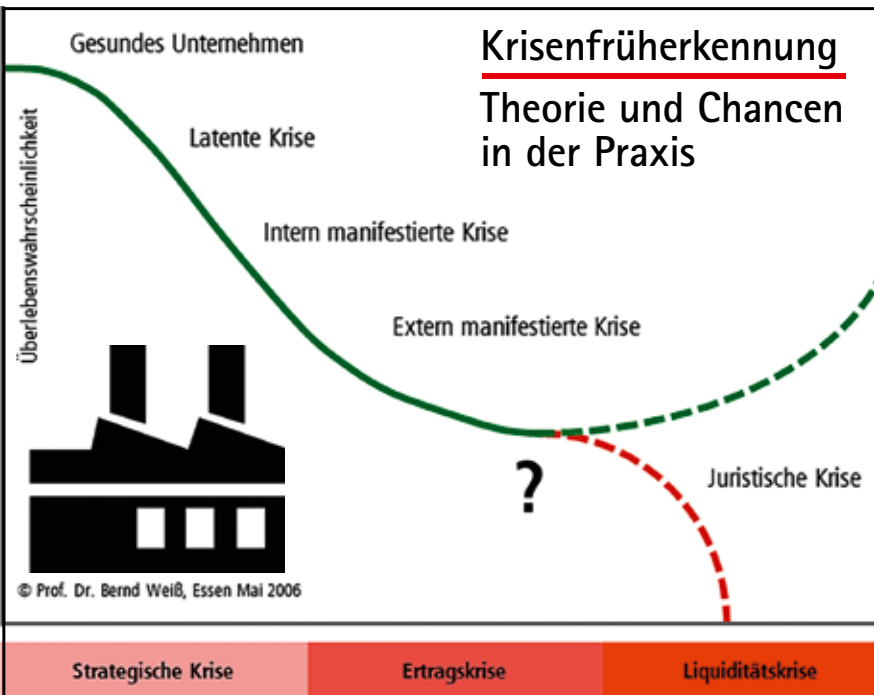
Die Zahlen – das sind zum Beispiel Absatzstatistiken. Oder offene Forderungen. Geht der Absatz zurück? Woran liegt das? Sind die Beschaf-



fungskosten zu hoch? Wie kann ich gegensteuern? Schreibe ich zügig Rechnungen und mahne konsequent? Stimmt das Eigenkapital noch? Diese und viele weitere Fragen sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer – egal ob Soloselbstständige,

Kleinbetriebe mit wenigen Beschäftigten, Mittelständler oder Konzerne – regelmäßig stellen. „Hinterfragen Sie immer wieder Ihre Strategie“, rät Jörg Rossen. Die Denkrichtung müsse lauten: „Sind wir jederzeit zukunftsfähig?“ Und nicht: „Et hätt noch immer jot jejang...“

Krisenfrüherkennung Theorie und Chancen in der Praxis



II. Akt: „Die Kunden wollten, dass es weitergeht“

Peter Schoof führte während seiner Zeit als Interims-Geschäftsführer bei Thurn viele Gespräche mit ehemaligen Kunden des Unternehmens. „Die wollten, dass es mit dem Unternehmen weitergeht“, erzählt er. Es gebe nur wenige Wettbewerber, die Kunden würden sich mehr Konkurrenz wünschen, so wie bisher.

Man muss dazu wissen, dass es sich bei diesen Kunden um die großen Discounter wie Lidl oder Aldi handelt, die die Produkte von Thurn als eigene Handelsmarken verkaufen. In der Branche herrscht, freundlich formuliert, Preissensibilität, da sind mehr Anbieter besser als weniger, zumindest aus Kundensicht.

„Außerdem verfügte das Unternehmen über ein funktionierendes Team, eine solide Maschinen-Basis und einen verkehrsgünstigen Standort“, lis-



Unternehmer **Peter Schoof** und Interimsmanager **Georg Berster (l.)** steuern den Waschmittelhersteller Thurn Germany GmbH in Neunkirchen-Seelscheid nach der Insolvenz des Vorgängerunternehmens. Wie die Grafik unten links zeigt, ist die Überlebenswahrscheinlichkeit gefährdeter Betriebe umso höher, je früher die Krise erkannt und gemanagt wird.



tet Schoof die Gründe auf, weshalb eine Fortführung des Unternehmens plausibel wäre. Zumal, wie schon erwähnt, ja immer gewaschen wird...

Und so entstand, in enger Abstimmung mit dem Insolvenzverwalter, ein entsprechender Businessplan. Die Produktion lief weiter, Kunden konnten beliefert werden. Zugleich bereitete der Insolvenzverwalter – ein üblicher Schritt – die Veräußerung an einen Investor vor, der das Unternehmen idealerweise weiterführen würde. Von dem Erlös könnten die Gläubiger bedient werden.

Ein Frühwarnsystem hilft, Krisenanzeichen zu erkennen

Natürlich geraten Unternehmen auch unverschuldet in Krisen. Zum Beispiel in der Automobil- und Zuliefererbranche. Der Dieselskandal traf viele Vertragshändler unvorbereitet – doch wie hätten sie sich auch darauf vorbereiten können? Die folgende Absatzkrise bei Dieselfahrzeugen sorgte bei vielen Händlern für Schwierigkeiten. Wie auch generell von außen diktierte Umwälzungen – etwa hin zur E-Mobilität – selbst solche Firmen, etwa in der Zulieferindustrie, in die Bredouille bringt, die ihre Zahlen stets im Blick haben.

Mancher Wandel kündigt sich hingegen an. Henke Schumacher erinnert daran, dass vor kur-

zem in Bonn der letzte DVD-Verleih schloss. „Vor 15 Jahren war das noch ein verlässliches Geschäftsmodell“, sagt der Sanierungsexperte bei der Sparkasse KölnBonn. Die Veränderungen durch die



„Nach zehn Jahren Aufschwung ist kaum noch jemand damit vertraut, eine Krise rechtzeitig zu erkennen und zu managen.“

Jörg Rossen,
Geschäftsführer der
Creditreform Bonn
Rossen KG

„Ein Unternehmen sollte die eigenen Zahlen ständig präsent haben und immer wieder auch kritisch betrachten.“

Regina Rosenstock,
Gesamtbereichsleiterin
Unternehmensförderung
der IHK Bonn/Rhein-Sieg



„Eine Krisensituation lässt sich besser steuern, wenn man beispielsweise ein internes Frühwarnsystem implementiert und so frühzeitig auf Krisenanzeichen aufmerksam wird.“

Henke Schumacher,
Sanierungsexperte bei
der Sparkasse KölnBonn



zunehmende Digitalisierung und den damit einhergehenden Nutzungswandel der Kunden hätten sich jedoch angekündigt. „Wer also einen solchen Laden betreibt, muss nicht abwarten, bis ihm die Schulden über den Kopf wachsen“, sagt Schumacher. „Auch wenn es hart ist: Wenn man keine Idee hat, wie sich das Geschäftsmodell anpassen lässt, kann es auch die richtige Entscheidung sein, rechtzeitig zu schließen.“

Ob sich Marktbedingungen nun plötzlich oder langsam ändern – oder einfach unternehmerische Fehlentscheidungen trotz bester Marktbedingungen zu Problemen führen: „Eine Krisensituation lässt sich besser steuern, wenn man beispielsweise ein internes Frühwarnsystem implementiert und so frühzeitig auf Krisenanzeichen aufmerksam wird“, weiß Henke Schumacher.

„Wir bieten unseren Firmenkunden regelmäßige Gespräche auch über ihre aktuellen wirtschaftlichen Verhältnisse an“, erklärt Schumacher, „und schauen uns gemeinsam die Unternehmenszahlen, aber auch Branchenvergleichsdaten an.“ Dabei würden

potenzielle Krisenanzeichen auffallen, beispielsweise eine im Vergleich besonders hohe Personalaufwandsquote oder sehr hohe Beschaffungskosten. „Dann sprechen wir darüber“, sagt der Experte, „und idealerweise auch über die Geschäftsstrategie insgesamt.“

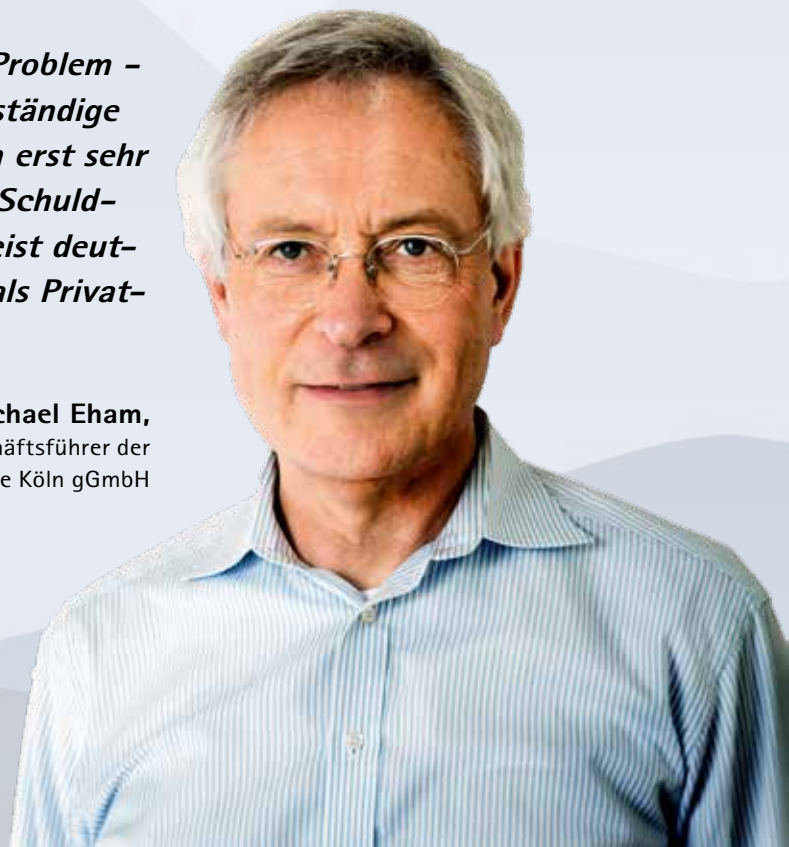
Lieber häufiger als seltener Rat zu suchen und lieber früher als später, das empfiehlt nicht nur Schumacher. Dazu raten auch Kenner wie IHK-Krisenexpertin Regina Rosenstock oder der Bonner Fachanwalt für Insolvenzrecht Markus Lehmkuhler, der viel Erfahrung als Insolvenzverwalter hat, und dessen Kanzlei auf Wunsch auch schon weit im Vorfeld berät (Siehe dazu auch unser Interview ab Seite 17).

Rosenstock weist auf einen weiteren Aspekt hin: „Die Lebenszyklen von Produkten sind kürzer geworden, Unternehmen können sich heute noch weniger zurücklehnen als früher – was gerade noch erfolgreich lief, ist im nächsten Moment nicht mehr so stark gefragt.“ Viele vor allem kleinere Betriebe hätten aber nicht gelernt, schneller nachzujustieren. „Beobachten Sie sorgsam die Marktentwick-



Ein großes Problem – viele Selbstständige wenden sich erst sehr spät an die Schuldnerhilfe. Meist deutlich später als Privatpersonen.

Michael Eham,
Geschäftsführer der
Schuldnerhilfe Köln gGmbH



lungen und Trends“, rät Rosenstock, „und versuchen Sie, moderne, agile Methoden wie Design Thinking einzuführen, um schneller Veränderungen herbeiführen zu können!“

III. Akt: „Viel Überzeugungsarbeit leisten“

Weil sich immer stärker abzeichnete, dass es für das Unternehmen in Neunkirchen-Seelscheid eine neue Perspektive geben könnte und Peter Schoof bereit war, die Verantwortung bei einem Neustart zu übernehmen, verhandelten er und der Insolvenzverwalter über den Kaufpreis. Schoof klärte die Finanzierung, die Gläubigerversammlung stimmte dem Verkauf zu – und am 1. April 2018 nahm das formal neue Unternehmen unter geändertem Namen – Thurn Germany GmbH – seine Geschäftstätigkeit auf.

„Dies ist ein heikler Moment“, sagt IHK-Insolvenzexperte Detlev Langer, „denn einerseits han-

delt es sich um ein juristisch neues Unternehmen, das zudem – dem Insolvenzrecht sei Dank – schuldenfrei ist.“ Andererseits sei es für viele Kunden und Lieferanten erst einmal weiterhin das bekannte, lange Zeit funktionierende, dann plötzlich in Schwierigkeiten geratene Unternehmen, das nicht mehr zuverlässig liefert und seine Lieferanten zu spät oder gar nicht bezahlt. „Eine ‚weiße Weste‘ hat zu Beginn meist nur der neue, von außen kommende Geschäftsführer“, betont Langer, „er muss nun nach außen viel Überzeugungsarbeit leisten und nach innen enorm motivieren.“

Eine Insolvenz – das berichten alle, die sich damit auskennen, – führt zu einem erheblichen Vertrauensverlust. Es kostet Zeit und erfordert viel Geduld und Fingerspitzengefühl, eine neue Vertrauensbasis aufzubauen. Selbst wenn die neue Geschäftsführung als kompetent wahrgenommen wird – man erinnert sich halt daran, was im Verhältnis mit dem Vorgängerunternehmen schief lief.

Ein Problem sind laut Schoof auch die Banken. „Die sind natürlich ebenfalls äußerst skeptisch,

Krisenmanagement für Selbstständige

Die telefonische Beratung für Schuldner mit selbstständiger Tätigkeit



0800 699 799 8 – Hotline für Unternehmen in der Krise

Die Hotline der Schuldnerhilfe Köln gGmbH ist jeden Montag von 15 – 18 Uhr und jeden Donnerstag von 9 – 12 Uhr zu erreichen. Bei weitergehendem Beratungsbedarf kann ein persönlicher Beratungstermin vereinbart werden. Der Kontakt ist auch per Mail möglich: mail@firmenkrise.de

Die Hotline wird im Auftrag der IHK Aachen, der IHK Bonn/Rhein-Sieg, der IHK Köln und der IHK Siegen durchgeführt. Die telefonische Beratung ist kostenfrei und erfolgt auf Wunsch anonym. Für ein umfassendes persönliches Erstberatungsgespräch werden 95 Euro berechnet.



Weitere Infos: www.ihk-bonn.de | Webcode @2081

Schulden aus selbstständiger Arbeit

Kostenfreie Informationsveranstaltungen

in Zusammenarbeit mit der Schuldnerhilfe Köln e. V. für in die Krise geratene Unternehmen und (ehemalige) Mitglieder der IHK Bonn/Rhein-Sieg.

Mittwoch, 18. März 2020, 14:00 bis 16:00 Uhr
Donnerstag, 8. Oktober 2020, 14:00 bis 16:00 Uhr
 in der IHK Bonn/Rhein-Sieg

In Kleingruppen wird über Voraussetzungen und Möglichkeiten eines Insolvenzverfahrens mit anschließender Restschuldbefreiung informiert. Im Anschluss besteht für die Teilnehmer Zeit für Einzelfragen oder -gespräche.

Weitere Infos: www.ihk-bonn.de | Webcode @6492291

deshalb ist es wahnsinnig schwer, in einer solchen Situation einen Kredit zu erhalten.“ Schoof beklagt ein strukturelles Problem. „Wenn der Staat die Insolvenzordnung so gestaltet, dass eine Fortführung des Unternehmens gewollt ist und ermöglicht werden soll, dann müsste er auch Wege zur Finanzierung ebnen, etwa über Fördertöpfe“, findet der Unternehmer. Stattdessen stieß er auf Widerstände, bis schließlich dann doch ein Kredit möglich wurde, um an zusätzliche liquide Mittel zu gelangen.

Wie Soloselbstständige in die Krise geraten

Michael Eham und Natalie Lujan werden – wie die IHK oder Insolvenzanwalt Lehmkuhler – am liebsten aktiv, lange bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist. Eham ist Geschäftsführer der Schuldnerhilfe Köln gGmbH, Lujan Schuldner- und Insolvenzberaterin. Anders als viele andere Schuldnerberatungen in Deutschland berät die Schuldnerhilfe Köln seit 2003 auch Selbstständige.

In eine Krise geraten kann prinzipiell jedes Unternehmen. Eham weiß aber aus seiner langjährigen Erfahrung, dass gerade Soloselbstständige in bestimmten Branchen einem höheren Insolvenzrisiko ausgesetzt sind – zumindest wenn bestimmte Kriterien zutreffen. Er nennt beispielhaft Kiosk-Betreiber, kleine Gastronomiebetriebe, Gebäudereinigung und andere Dienstleistungen, aber auch die Medienbranche mit ihren selbstständigen Kameralisten oder Webdesignern. Selbst ITler – auch wenn ständig vom Fachkräftemangel in der IT-Branche die Rede ist.

„Viele sind von einem oder wenigen Auftraggebern abhängig, denn steht und fällt das Geschäftsmodell mit deren Zuverlässigkeit“, sagt Eham. Oft würden sich Personen auch aus einer prekären Situation heraus selbstständig machen, etwa weil sie auf dem Arbeitsmarkt keine passende Stelle finden. „Und oft fehlt es Soloselbstständigen an ausreichenden betriebswirtschaftlichen Kompetenzen“, ergänzt Lujan.

Problematisch sei zudem, dass Selbstständige sich noch viel später an die Schuldnerhilfe wenden würden als Privatpersonen – wohl weil es nicht zum unternehmerischen Selbstverständnis passe. „Wir kommen oft erst ins Spiel, wenn schon die ersten Pfändungen da sind und das Konto gesperrt wurde“, bedauert die Beraterin, „also wenn im Grunde nichts mehr läuft.“

Sie und Eham haben für Soloselbstständige ein paar grundlegende Tipps parat: „Sie sollten unbedingt Rücklagen bilden für Zeiten von Auftragschwankungen oder Krankheit“, empfiehlt Eham, „Rücklagen sind das A und O!“ Wichtig sei zudem ein Steuerberater, dem man vertraut.

„Es kann auch sinnvoll sein, eine Bürokraft einzustellen“, weiß Eham, „oft reicht dazu bereits eine Beschäftigung auf 450-Euro-Basis.“ Auch die Akquise

neuer Kunden sollte man nicht vernachlässigen, ebenso wie Überlegungen, sich breiter aufzustellen und die Kunden- und/oder Angebotsbasis zu erweitern.

Eham verweist zudem auf zahlreiche Fortbildungsmöglichkeiten, etwa bei den Industrie- und Handelskammern. „BWL-Grundlagen sind einfach unverzichtbar, ohne geht es nicht“, stellt er klar.

IV. Akt: Schlagkräftiges Rechnungswesen auf

Am 1. April 2018, vor knapp zwei Jahren also, startete Thurn Germany. 122 der ursprünglich 280 am Standort Neunkirchen-Seelscheid Beschäftigten konnten übernommen werden. Was zunächst noch fehlte, war ein funktionierendes Rechnungswesen, die entsprechenden Mitarbeiter hatten nicht weitermachen wollen. Bei seiner Suche kam Schoof sein privates Netzwerk zugute: Er fand Georg Berster und holte ihn als Interimsmanager für alles Kaufmännische an Bord. Berster ist einer von vier geschäftsführenden Gesellschaftern der Beratungsgesellschaft MOVE-

„Eine ‚weiße Weste‘ hat nach einer Insolvenz meist nur der neue Geschäftsführer – und er muss nach außen viel Überzeugungsarbeit leisten und nach innen enorm motivieren.“

Ass. Detlev Langer,
Bereichsleiter Recht und Steuern
bei der IHK Bonn/Rhein-Sieg



Partner für Geschäftskunden

**LOKAL, SCHNELL,
INDIVIDUELL.**

Mit über 270 Märkten in ganz Deutschland sind wir immer in Ihrer Nähe. Als Geschäftskunde steht Ihnen ein persönlicher Berater zur Verfügung, der sich schnell und effektiv um all Ihre Belange kümmert. Für eine exklusive Beratung müssen Sie bei uns nicht warten – besuchen Sie einfach Ihren Markt vor Ort.

WIR BIETEN MEHR:

- Gleich ums Eck – Ihr MediaMarkt in Ihrer Stadt
- Immer ein offenes Ohr – Ihr persönlicher Berater
- Riesiges Sortiment – Zugriff auf über 300.000 Produkte
- Maßgeschneidert – individuelle Lösungen aus Produkt, Preis und Service
- Profitabel – Unsere Leasing- und Zahlungskonditionen
- Total flexibel – Kauf auf Rechnung

Unternehmensinsolvenzen

(in Deutschland)



0,2%
davon in Eigenverwaltung
2013

1,4%
davon in Eigenverwaltung
2019*

Insolvenzen nach Hauptwirtschaftsbereichen
2019*

1.450 Verarbeitendes Gewerbe / **2.770** Baugewerbe
4.050 Handel / **11.130** Dienstleistungen

Creditreform

*) von Creditreform geschätzt

2profit in Overath. Er stieg zunächst mit vier Tagen pro Woche ein. Seine Aufgaben: schnellstens eine professionelle Buchhaltung auf die Beine zu stellen und außerdem Personal für seine Abteilung zu akquirieren.

Derzeit ist er noch an zwei Tagen pro Woche im Unternehmen. Inzwischen konnte er zwei neue

Controller und zwei neue Buchhalter gewinnen und einarbeiten – und aus diesem Team wird sich demnächst seine Nachfolge ergeben. „Kein Problem“, betont Berster, „schließlich ist ein Interimsmanager dann erfolgreich, wenn er sich selbst überflüssig macht, weil es wieder ohne ihn läuft!“

V. Akt: „Wir sind im Aufschwung“

Inzwischen laufen die Geschäfte wieder gut, die Zahl der Beschäftigten stieg auf 135. „Wir sind im Aufschwung und gewinnen immer weiter Kunden zurück“, berichten Schoof und Berster. Allerdings geben sie zu: „Es läuft etwas langsamer als erwartet.“ Immer noch seien einzelne Lieferanten und Kunden skeptisch und müssten neu überzeugt werden.

Schoof ist dennoch optimistisch. „Wir haben eine schlagkräftige Truppe und nun auch ein tolles Team in der Buchhaltung, das ist essenziell, um jederzeit den finanziellen Überblick zu behalten“, lautet ein Grund für den Optimismus. Ein zweiter: Viele Beschäftigte seien durch die Insolvenz traumatisiert gewesen, doch der nötige und umfassende Kulturwandel trage inzwischen Früchte. „Viele Kolleginnen und Kollegen sind wieder selbstbewusst und auch stolz auf das, was sie tun, die Atmosphäre wird immer besser“, sagt Schoof.

Und der dritte Grund für seinen Optimismus: Gewaschen wird immer.

Lothar Schmitz,
Wirtschaftsjournalist, Bonn



Ihre IHK-Ansprechpartner/innen Unternehmensgründung und -sicherung/Hilfe in der Krise

Daniel Kohring 0228 2284-131 kohring@bonn.ihk.de	Gerlinde Waering 0228 2284-188 waering@bonn.ihk.de	Regina Rosenstock 0228 2284-181 rosenstock@bonn.ihk.de
---	---	---