

mediengespraeche @kreuzer

November 2015

präsentiert von



Wenn Unternehmen in Insolvenzgefahr geraten: Umsteuern in unsicheren Zeiten

EXPERTENFORUM BEI mediengespraeche@kreuzer

Experten zufolge sollen Managementfehler der Hauptgrund für die meisten Insolvenzen in Deutschland sein. Welche Gründe sind es konkret, die zum Scheitern selbst von Traditionsunternehmen führen, welche Risiken und Herausforderungen warten auf Unternehmer und Führungskräfte, aber auch welche Chancen können derartige Krisen bieten? Darüber diskutierten beim Herbsttreff der mediengespraeche@kreuzer **Susanne Bohn**, Leadership Competence Nürnberg, **Uwe Köstens**, Geschäftsführer der K+H Business Partner GmbH Hamburg sowie **Gabriele Ella Zapf**, Leiterin Materialwirtschaft der Heidolph Instruments GmbH & Co. KG aus Schwabach, zusammen mit den Gastgebern und Diskussionsleitern **Sabine Liberty** und Rechtsanwalt **Dr. Günther Kreuzer**.

Als ehemalige Niederlassungsleiterin der Unternehmensberatung SKP AG am Standort Nürnberg und als Werkleiterin beim mittelfränkischen Sportgerätehersteller Erhard Sport International erlebte Gabriele Ella Zapf in beiden Fällen die Insolvenzen dieser renommierten, inhabergeführten Marken- und Traditionsunternehmen mit. Sie trat jeweils zu Zeitpunkten in die Unternehmen ein, als deren Erfolg bereits nachließ. Beide langjährig erfolgreich am Markt agierende Unternehmen waren trotz aller Anstrengungen binnen kurzer

Zeit Geschichte, aber aus welchen Gründen? „Sowohl bei Erhard Sport als auch bei der SKP AG war genau diese lange Erfolgsperiode eine der Hauptursachen“, beschreibt Zapf die Situation. „Die Geschäftsführungen kannten nur den Erfolg, ohne viel dazu tun zu müssen und haben es schlicht verpasst, rechtzeitig eine Strategie zu entwickeln, um die richtigen Schlüsse aus dem geänderten Kundenverhalten zu ziehen und dafür angepasste Produkte zu entwickeln. Der Wettbewerb tat ein Übriges, sodass sich die Preisspirale anfang, nach unten zu drehen.“



Die Krise kommt meist von innen

Langjährige Erfahrung auf dem Markt, erfolgsverwöhnt, veränderte Marktveränderungen nicht rechtzeitig bewusst wahrgenommen und die entsprechenden Gegenmaßnahmen nicht ergriffen, Uwe Köstens kennt diese Ursachen für die Schieflage von Unternehmen als Restrukturierer nur zu gut: „Erfolg ist ein süßes Gift. So paradox es klingt, aber dafür wird der Grundstein für die Krise gelegt.“ Köstens zufolge sind Insolvenzen zu 95 bis 98 Prozent selbst verschuldet. Mangelndes Controlling bezüglich der Leistungs- und der Vertriebskennzahlen seien die häufigsten Ursachen. Das stellen Köstens und sein Team immer wieder in einer ersten Ist-Analyse fest, bevor überhaupt in einem weiteren Schritt ein Sanierungskonzept entwickelt werden kann. In betroffenen Unternehmen seien seiner Erfahrung nach häufig viele Jahre lang Fehler gemacht worden: Bei einem seiner Mandanten waren im Mai dieses Geschäftsjahres die Jahresabschlüsse von 2013 noch nicht gemacht, an den Jahresabschluss 2014 habe noch keiner dran gedacht. „Ungerechtigkeiten wie schlechte Zahlungsmoral der Kunden oder Finanzierungslücken, bei denen Ursache mit Wirkung verwechselt wird oder sonstige ungünstige Marktbedingungen erweisen sich bei näherer Betrachtung als Vorwände aber nicht als die ausschlaggebenden Gründe.“

„Ein ganz wesentlicher Grund, der Erhard Sport in die Insolvenz schlittern ließ, waren zwei konkurrierende Erfordernisse“, beschreibt Gabriele Zapf den letztendlichen Weg ins Aus. Einerseits musste eine neue Logistikhalle gebaut werden, die Platznot wurde zwischenzeitlich durch die Verteilung des Lagers auf fünf verschiedene Standorte überbrückt, was zu zusätzlichen hohen Kosten führte. Andererseits brauchte das Unternehmen dringend liquide Mittel per Fremdfinanzierung, um die Aufträge auszuführen.“ Der Kredit für die neue Logistikhalle wurde von der Bank bewilligt, nicht aber der für den Wareneinkauf. „Das ist absolut üblich, denn wenn in Steine investiert wird, gibt es keinen Betriebsmittelkredit“, bejaht Uwe Köstens die geschilderte Entscheidung der Bank.



Gabriele Ella Zapf: „Die Geschäftsführungen kannten nur den Erfolg, ohne viel dazu tun zu müssen.“

„Das Unternehmen hätte sich bei der Bank vertraglich die Sicherheit geben lassen sollen, dass es die Liquidität bekommen hätte, und wenn es das nicht macht, geht der Geschäftsführer ein Risiko ein“, meint Günther Kreuzer und verweist damit auf das Risikomanagement. Ein Geschäftsführer müsse ständig seine Risiken beobachten und den Finanzstatus unter Kontrolle haben. „Wenn er dagegen vorwerfbar verstößt, verletzt er seine Pflichten aus seinem Dienstvertrag und haftet im Schadensfall dafür.“

Haftungsrisiken für die Geschäftsleitung

Allein schon wenn das Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage gerät – von Insolvenz muss gar keine Rede sein – und sich herausstellt, dass Geschäftsführer oder Vorstand die Geschäfte nicht ordentlich geführt haben, schwingt bereits sozusagen die Haftungskeule im Hintergrund, gibt Rechtsanwalt Günther Kreuzer zu bedenken. Der jüngst bekannt gewordene VW-Abgasskandal sei ein gutes Beispiel dafür. In diesem Fall könnte neben der bereits bekannten Klage gegen das Unternehmen auch eine Haftung des Vorstandes im Raum stehen. „In diesem Fall besteht ernsthaftes Haftungspotenzial, und das gilt nicht nur für Konzernvorstände, sondern auch für GmbH-Geschäftsführer“, warnt Kreuzer. Sofern sich herausstellt, dass ein Vorstand oder Geschäftsführer die Geschäfte nicht ordentlich geführt habe und dem Unternehmen dadurch ein Schaden entstanden sei, können auch im Insolvenzfall auf den Geschäftsleiter ernsthafte Probleme zukommen: „Wenn die Firma tatsächlich pleite ist, verliert ein mit-

telständischer Gesellschafter-Geschäftsführer ohnehin sein eingebrachtes Kapital und ist darüber hinaus nicht vor Verlust von Privatvermögen geschützt.“

Der Insolvenzverwalter, erklärt Kreuzer die Hintergründe, ist grundsätzlich gehalten, für die Insolvenzmasse mögliche Schadenersatzansprüche gegen den seine Vertragspflichten verstoßenden Geschäftsleiter geltend zu machen, auch wenn dieser dabei Privatvermögen verliert.

„Die Krux daran ist, die meisten Geschäftsführer, Inhaber oder auch Fremdgeschäftsführer, sind sich dessen nicht bewusst“, ergänzt Uwe Köstens. Um erst gar nicht in solche Situationen zu geraten, sei es eine gute Vorbeugung, wenn der Geschäftsführer von Anfang an eine gewisse Ordnung und Struktur vorgibt, und die müsse von oben nach unten strikt eingehalten werden.

Führung braucht klare Kommunikation

Klare Vorgaben in Ordnung und Struktur benötigen eine ebenso klare Kommunikation, und zwar von der Geschäftsführung über die einzelnen Führungsebenen bis nach unten zum Pförtner, unterstreicht Susanne Bohn die Aussage von Uwe Köstens. „Führung ist nichts anderes als Kommunikation“, betont Bohn, „der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht zuletzt von einer sauber aufgesetzten, strategisch ausgerichteten Kommunikation ab.“ Viele Führungsverantwortliche, verrät Bohn aus ihrer Beratungspraxis, schufteten alleine vor sich hin. Die Mitarbeiter wollen aber wissen, wohin es gehen soll, benötigen Orientierung und das heißt ein Ziel, und auf dem Weg dahin auch Etappenziele oder Meilensteine, die dazu helfen, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Bohn, Expertin für Veränderungsprozesse versichert: „Führung braucht eine klare Vision und eine klare Struktur, das heißt, eine konkrete Aussage, wo das Unternehmen gerade steht und wohin es sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln wird und welche Maßnahmen das bewerkstelligen sollen. Und das funktioniert nur mit klarer Kommunikation.“

Gabriele E. Zapf pflichtet Susanne Bohn bei: „Bei Erhard Sport gab es vor meiner Zeit bereits die eine oder andere Restrukturierung, bei denen den Mitarbeitern zwar Einschnitte angedroht wurden, es aber nie zu entsprechenden Konsequenzen kam.“ Kurzum es wurden Botschaften an die Mitarbeiter gesendet, die aber mangels Umsetzung an Glaubwürdigkeit einbüßten. Als es dann wirklich ernst wurde mit der Insolvenz, hat die Belegschaft den Ernst der Lage nicht für wahr gehalten und gedacht, es ginge weiter wie bisher. An dieser Stel-



Dr. Kreuzer: „Allein schon bei wirtschaftlicher Schieflage besteht Haftungspotenzial, nicht nur für Konzernvorstände, sondern auch für GmbH-Geschäftsführer.“

le, bejaht Zapf, wäre eine strukturierte Kommunikation notwendig gewesen, aus folgendem Grund: „In dieser Situation war dann die Kommunikation mit den Mitarbeitern ein sehr steiniger Prozess, diese auf eine neue Vorgehensweise einzustellen, weil bisherige Erfahrungen aus dem operativen Geschäft plötzlich nicht mehr brauchbar waren.“ Als damalige Einkaufsleiterin habe sie eingehend mit ihren Mitarbeitern besprochen, welche Prozedur auf sie zukäme und was das im Einzelnen bedeutet. Es sei schwer vermittelbar gewesen, dass die Auftragsbücher zwar voll waren, das Material dafür aber nicht bestellt werden konnte, weil es an Liquidität fehlte, bzw. der Insolvenzverwalter nur Einkäufe für jene Produkte bewilligte, die auch profitabel waren.

„Gerade in Krisensituationen, wenn es um das Unternehmen und um Arbeitsplätze geht, darf niemand aus der Führungsriege bei der Kommunikation davon ausgehen, dass die Mitarbeiter, wenn sie es einmal gehört haben es auch wirklich verstanden haben“, gibt Susanne Bohn zu bedenken. Aufwühlende Emotionen und Ängste über die eigene Zukunft schränken das Verständnis auf rationaler Ebene ein, warnt Bohn. Kontinuierliche Kommunikation und permanenter Dialog sei deshalb unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines Veränderungsprozesses.

...erst recht bei Widerständen

Widerstände seitens der Mitarbeiter im Krisenfall gegen neue Arbeitsprozesse seien zu erwarten und sollten in ihrer vordergründigen Aussage niemals für bare Münze genommen werden, empfiehlt Bohn. Vielmehr seien sie Ausdruck verborgener Ängste. Hinter der Aussage 'Wieso, das haben wir doch schon immer so gemacht' stecke möglicherweise die Furcht 'Ich habe keine Ahnung, wie ich das anders machen soll' oder: 'Was haben wir denn falsch gemacht?' „Viele Mitarbeiter müssen wegen permanenter Effizienzprogramme ein immer höheres Arbeitspensum in immer kürzeren Zeitintervallen stemmen, und all die Mühe soll dann plötzlich falsch gewesen“, beleuchtet Susanne Bohn die Hintergründe. Ihre Empfehlung für Führungskräfte: Den Mitarbeitern zuhören und deren Widerstand zunächst annehmen als natürliche Reaktion, um diesen dann mit so viel Informationen wie möglich zu begegnen und das Gespräch immer wieder suchen.

Für Uwe Köstens ist die Empfehlung für empathisches Führungsverhalten zwar nachvollziehbar, er gibt aber zu bedenken: „Wenn wir als Restrukturierer ins Unternehmen kommen, müssen sich alle darüber im Klaren sein, dass wir ab diesem Moment das Kommando übernehmen.“ In der Regel habe ein Restrukturierer etwa fünf bis sechs Wochen Zeit, das Unternehmen rundweg zu analysieren, unabhängig von dessen Größe oder Komplexität. „Das ist ein Puzzle aus zig Einzelteilen, das wir zusammensetzen, um am Ende sagen zu können, wohin die Reise mit dem Unternehmen geht.“ Daran anschließend werde ein Sanierungskonzept erstellt, das die Aussage enthält, was getan werden müsse und wozu, und zwar nicht nur für das laufende Geschäftsjahr, sondern auch für die nächsten zwei Folgejahre. Spätestens an diesem Punkt prallen dann die Interessen aufeinander. „Wir müssen hin und wieder einem Geschäftsführer auch mitteilen, dass dieser Weg besser ohne ihn stattfinden sollte“, lässt Köstens durchblicken.

Mit einer Stimme sprechen

Ein Führungsverhalten mit eindeutig präventivem Charakter sei das Beste, damit es erst gar nicht zur Schiefelage kommt, und das Veränderungen, egal ob sie von außen oder von innen heraus entstehen, von vornherein einkalkuliert. „Wenn eine derartige Haltung im Management von Anfang an vorhanden ist, können sich die Führungskräfte auch in der akuten Krise zu Veränderungsprofis entwickeln“, versichert Susanne Bohn. Wichtigste Aufgabe dabei, meint Bohn, sei die Erstel-



Uwe Köstens: „Erfolg ist ein süßes Gift. So paradox es klingt, aber dafür wird der Grundstein für die Krise gelegt.“

lung eines Kommunikationskonzeptes, um den Weg zum Ziel Schritt für Schritt festzulegen. Essentieller Bestandteil darin ist die Definition der anzusprechenden Zielgruppen, seien es Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte oder auch andere Stakeholder wie Kunden oder auch die Presse. Für diese Zielgruppen müssen konzeptionell die passenden Botschaften entwickelt und genau fixiert werden, wer von der Führungsetage diese Botschaften glaubhaft vermitteln kann, wann und auf welche Weise.

Gabriele E. Zapf nickt ihr zu: „In der Krise ist eine strukturierte Kommunikation notwendig, vor allen Dingen eines: Die Geschäftsführung muss mit den Führungskräften der zweiten Führungsebene einheitliche, widerspruchsfreie Botschaften abstimmen, die die Belegschaft erreichen sollen.“ Jeder aus der Führungsmannschaft müsse das Gleiche sagen, denn die Mitarbeiter tauschen sich untereinander aus und wenn sie feststellen, dass ihre Vorgesetzten unterschiedliche Dinge sagen, dann gehen rasend schnell die Gerüchteküche und die Widerstände los.

„Die interne Unternehmenskommunikation spielt dabei eine sehr große Rolle“, erläutert Susanne Bohn. Insbesondere das Gesprochene, in Betriebsversammlungen oder in Besprechungen, wird von vielen sehr unterschiedlich aufgenommen und verstanden. Bei Stichproben erhalte man in Interviews die unterschiedlichsten Antworten. Deshalb sei es gut wenn die Ver-

antwortlichen für interne Unternehmenskommunikation die Botschaften zielgruppengerecht aufbereiten und in verschiedene Kanäle einspeisen und anbieten, wie zum Beispiel das Intranet, Videobotschaften oder Breaking News, kurzum, neue Wege ausprobieren. Eine Möglichkeit dafür können Blogs sein, die den Flurfunk zwar offen legen, das aber betreut per Monitoring. „Die Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation“, ergänzt Bohn, „besteht gerade in der Krise darin, das Management mit professioneller Kommunikationsarbeit bei seiner Aufgabe zu unterstützen.“

„Es geht dabei auch darum, seitens der Geschäftsführung rasch die Wahrheit zu sagen. Mit der Wahrheit kann jeder umgehen, wenn aber jemand fortgesetzt belogen wird, dann schwindet schnell das Vertrauen und die Motivation innerhalb der Belegschaft und auch bei anderen Stakeholdern“, gibt Uwe Köstens zu bedenken und bestätigt die wichtige Rolle der internen Unternehmenskommunikation: „Am schlimmsten ist es, wenn die örtliche Presse einen Wink aus dem Unternehmen erhält und schreibt, dass die Firma massiv Stellen abbaut.“ In Zeiten des Internets, erklärt Köstens, könne es ganz schnell gehen und plötzlich erkundigen sich beunruhigte Kunden aus Übersee und fragen, was da los ist oder Kreditversicherer meinen plötzlich, die Kreditlinie deutlich kürzen zu müssen. „Ein Unternehmen mitten in der Krise, aber auf einem bislang guten Weg, bekommt dann plötzlich auf diese Weise den Boden unter den Füßen weggezogen.“



Susanne Bohn: „Führungskräfte können sich auch in der akuten Krise zu Veränderungsprofis entwickeln.“



v.l.n.r.: Uwe Köstens (K+H Business Partner GmbH Hamburg), Moderatorin Sabine Liberty (PR-Agentur MedienUnikate), Gabriele Eila Zapf (Heidolph Instruments GmbH & Co. KG aus Schwabach), Susanne Bohn (Leadership Competence Nürnberg) und Dr. Günther Kreuzer (Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei).

Weitere Impressionen des Abends (1/2)



Setzen ihr Gespräch beim Get Together entspannt fort: Sabine Liberty (PR-Agentur MedienUnikate) und Susanne Bohn (Susanne Bohn Leadership Competence).



Anwalt und Restrukturierer im informativen Gespräch: Dr. Guenther Kreuzer (Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei) und Uwe Köstens (K+H Business Partner GmbH).



Beim Kontaktaustausch: Werner Bezold (JAKO-0 GmbH) und Harm Schumacher (Redaktion für Wirtschaft und Technik).



Jörg Teichgräber (EMUGE-Franken) und Dipl.-Ing. Wolfgang Gleißner (Sachverständigenbüro Gleissner) im Gespräch.



Zeigten sich einig: Nicole Netter (Verlag Nürnberger Presse) und Helga Mazilescu (Alcatel Lucent).



Genossen den guten Winzertropfen: Thorsten Goppel und Friedrich Wacker.

Weitere Impressionen des Abends (2/2)



War zum Thema Restrukturierung gefragt: Uwe Köstens (K+H Business Partner GmbH) im Gespräch mit Claudia Specht (erfolgsfaktor FRAU e.V.).



Das Thema bewegte die Gäste: v.l.n.r. Armin Trummer (IMO Holding GmbH), Dipl. Kfm. Gerhard Sußbauer (Wirtschaftsprüfer), Holger Schorr (K+H Business Partner).



Hatten sichtlich Spaß: Gabriele Ella Zapf (Heidolph Instruments GmbH & CO.KG), Susanne Bohn (Susanne Bohn Leadership Competence) und Elke Eichstetter (Klöckner & Co Deutschland GmbH).



Unterhielten sich gut: v.l.n.r. Michael Stadelmann (Commerzbank AG), Sabine Liberty (PR-Agentur MedienUnikate) und Werner Bezold (JAKO-0 GmbH).



Dipl. Kfm. Gerhard Sußbauer (Wirtschaftsprüfer) mit Holger Schorr (K+H Business Partner).



Alexander Zeitler mit Ulla Kreuzer.

Wir von mediengespraech@kreuzer blicken auf ein Jahr mit wertvollen Informationen, guten Kontakten und interessanten Gesprächen zurück.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse und Ihren Besuch bei unseren Veranstaltungen.

Im kommenden Jahr wollen wir daran anknüpfen und freuen uns wieder auf interessante Themenabende, persönliche Gespräche, innovative Anregungen und aussichtsreiche Kontakte.

*Ihr
Dr. Günther Kreuzer mit Team
und Ihre Sabine Liberty*



Was wären die mediengespraech@kreuzer ohne die spritzigen Weine vom Winzerhof Hofmann, die die Gäste auch an diesem Abend genießen konnten.

*Für Genießer, Neugierige oder einfach Durstige gilt:
Telefon: 09847-203 | E-Mail: info@winzerhof-hofmann.de
www.winzerhof-hofmann.de*

IMPRESSUM

Herausgeber:

PR Agentur Sabine Liberty MedienUnikate und
DR KREUZER & COLL Anwaltskanzlei

Text und Redaktion:

Sabine Liberty, MedienUnikate
Eckentaler Straße 8 • 90542 Eckental
Tel.: 09126/29 79 958 • www.medienunikate.de

Layout und Bilder:

rainer schönauer Mediengestaltung & PR-Beratung
Weißgasse 28 • 90562 Kalchreuth
E-Mail:schoenauer.rainer@gmail.com