

Firmen von kleiner und mittlerer Größe stöhnen unter der Krise. Sogar Traditionsmarken verabschieden sich in die Insolvenz. Guter Rat ist teuer – unter Umständen sogar sehr teuer. **Berater im Mittelstand** verdienen am Zustand schlingender Unternehmen kräftig mit. Aber ist ihre Hilfe das Geld wirklich

Mittelstand & Familienunternehmen



wert? Und wird externe Hilfe von Familienunternehmern überhaupt angenommen? Für Unternehmer ebenso wie für Consultants ist der Mittelstand eine Herausforderung. Nur wenn wichtige Regeln befolgt werden, kann ein Unternehmen von den Ratschlägen profitieren. Was Berater jetzt empfehlen.

Beraten und manchmal ruiniert

Viele mittelständische Unternehmen benötigen in der Krise professionelle Hilfe. Doch externe Strategen halten nicht immer, was sie versprechen

Von Johannes Boie

München – Das Entsetzen war groß: Anfang des Jahres erreichte die Finanzkrise den Spielzeugmarkt. Der mittelständische Modellisenbahnerhersteller Märklin stellte im Februar einen Insolvenzantrag. 1500 Mitarbeiter bangten um ihren Job. In der Presse war die Rede „von Sand im Getriebe“ und „falscher Weichenstellung“ im Management.

Die Probleme, die könnten bei Märklin ausgerechnet jene Damen und Herren mit verursacht haben, die eigentlich für einen reibungslosen Geschäftsbetrieb sorgen sollten. Unternehmensberater kassierten bei Märklin nach Angaben von Insolvenzverwalter Michael Pluta vor drei Jahren 10,7 Millionen Euro Honorar, bei einem Verlust von 13 Millio-

nen Euro. Vor zwei Jahren verdiente die Berater 13,8 Millionen – und Märklin wies einen Verlust von 16 Millionen Euro aus. „Beraterhonorare waren ein sehr, sehr hoher Kostenfaktor. Trotzdem ist es nicht gelungen, das Unternehmen wirtschaftlich zu stabilisieren“, sagt Pluta.

Finanzinvestor Kingsbridge Capital, der Märklin 2006 gekauft hatte, hat die Unternehmensberatung Alix Partners, die neben anderen bei Märklin im Haus war, mittlerweile auf 30 Millionen Euro Schadensersatz verklagt – wegen Falschberatung. Alix Partners bestreitet die Vorwürfe vehement und sieht die Schuld bei anderen Märklin-Strategen. Das juristische Nachspiel ist Novum und Tiefpunkt zugleich in der Beraterbranche. Doch längst nicht jeder Mittelständler macht mit Beratern üble Erfahrungen.

Dieter Schlenkermann, Chef des Automobilzulieferers Getrag, ist zum Beispiel froh über die Hilfe im Abschwung. „Wir brauchen einen kompletten Restrukturierungsplan“, sagt der Chef des krisenbeutelten Unternehmens. Getrag verlagerte Fertigungsstätten, musste ein Werk in Ludwigsburg verkleinern. Die Arbeiter sind in Kurzarbeit, so konnten bislang Entlassungen vermieden werden. Doch damit die Flaute nicht nur gemeistert, sondern als Chance für bessere Zeiten genutzt wird, hat Schlenkermann die Berater ins Haus geholt. Mit dieser Entscheidung ist er rundum zufrieden. In der Produktion wurden die Consultants nur punktuell eingesetzt. Zum Beispiel um Abläufe effizienter zu gestalten. „Vor allem aber haben sie uns neue Märkte erschlossen und im nächsten Schritt auch passende Lieferanten dafür gefun-

den“, sagt der Getrag-Chef. Je nach Projekt waren die Berater bei ihm nur einen knappen Monat oder gleich ein halbes Jahr im Haus. Von welchem Beratungshaus sie kamen, will er nicht sagen. Verschwiegenheit zählt viel für die Branche. Besonders wichtig sei die Kommunikation zwischen Angestellten und den externen Experten, erklärt Schlenkermann. „Das muss offen und ehrlich ab-

„Sehr, sehr hohe Honorare – trotzdem war die Firma instabil.“

Michael Pluta, Insolvenzverwalter

laufen“, sagt er. „Es bringt überhaupt nichts, Berater einzukaufen, wenn die Mitarbeiter nicht informiert sind.“ Die eigene Mannschaft müsste sich ebenfalls einbringen können. „Denn Mitarbeiter haben praktisches und solides Wissen über ihre jeweiligen Arbeitsschritte und Vorgehensweisen. Diese Aspekte müssen genutzt werden.“

Peter Fenkl, Vorstandsvorsitzender des mittelständischen Regeltechnikunternehmens Ziehl-Abegg, setzt deshalb auf Moderationsprozesse zwischen Consultants und Angestellten. „Dann verstehen und unterstützen auch die eigenen Mitarbeiter die anstehenden Änderungen.“ Gleichzeitig gelte es aber auch, die Grenzen nicht verschwimmen zu lassen, rät Klaus Reiners vom Bundesverband deutscher Unternehmensberater. „Berater sind keine Unternehmer – und umgekehrt.“ Damit die Zusammenarbeit gut funktioniert, empfiehlt Reiners dringend, vor dem Projekt gemeinsam ein Ziel „klar und eindeutig“ zu definieren und Meilensteine zu setzen. Während des

laufenden Beratungsprozesses seien Erfolge und Fehlschläge immer wieder zu evaluieren. „Was haben wir erreicht, wo müssen wir nachjustieren?“

Auch Albrecht Friedrich, Chef des Beratungsunternehmens RKW Baden-Württemberg, plädiert für eine sorgfältige Planung. Die Hauptaufgabe liege jedoch nicht in der Planung des Beratungsprozesses, sondern in der Umsetzung der Pläne. „Da fängt die Arbeit dann erst richtig an.“ Friedrich gilt als Spezialist, wenn es um die Beurteilung von Beratern und ihren Leistungen geht. Auf seiner Webseite gibt er detailliert Einblick in die Verfahren, nach denen er Berater für seine Kunden auswählt. Dabei gilt: „Selbst eine hervorragende fachliche Qualifikation macht noch lange keinen guten Berater.“ Stattdessen sollte man sich Referenzen zeigen lassen und eine kostenlose Erstberatung einfordern.

Die Auswahl des richtigen Unternehmensberaters ist schwierig. „Im übelsten Fall verursachen Consultants wirtschaftlichen Schaden“, sagt Friedrich. „Der Mittelstand hat schlechte Erfahrungen gemacht.“ Die Auftraggeber seien daher misstrauisch. In der Krise kommt hinzu, dass Hilfe von außen oft der letzte Ausweg ist. „Scheitert die Beratung, steht ein Unternehmer auf verlorenem Posten“, erklärt er. Der Berater schulde dem

Auftraggeber nicht den erfolgreichen Abschluss, sondern nur eine Dienstleistung.

Doch wenn es Regeln und Tipps für erfolgreiche Beratung gibt, wie kann es zu einem Desaster wie beim Spielzeughersteller Märklin kommen? Wie konnte sich das schlingende Unternehmen auf offensichtlich erfolgreiche Berater einlassen. Und wie konnten die Teams von außen Honorare beziehen, die dann für den täglichen Geschäftsbetrieb fehlten? Einer, der Einblick ins Innerste von Märklin hat, sagt: „Dort hat der direkte Kontakt von Chefetage über die Berater zu den Mitarbeitern gefehlt.“ Der Beratungseffekt sei in den verschlungenen Strukturen der Firma verpufft.

Verbandschef Reiners sieht gerade Hierarchien, Firmenkultur und Kommunikationswege in mittelständischen Betrieben als besondere Herausforderung für seine Branche. „Oft sind das traditionelle Familienunternehmen, dort ist man es gewohnt, sämtliche Entscheidungen in Eigenregie zu treffen.“ Diese Denkweise hält er für problematisch. „Die Welt

ist dafür zu komplex.“ Mittelständler könnten nicht mehr allein den Überblick über die immer stärker zusammenwachsenden, sich ständig verändernden Märkte behalten. „Deshalb ist es sinnvoll, Experten von außen einzuholen.“

Selbst der derzeit von Beratungsunternehmen genervte Märklin-Insolvenzverwalter Pluta erkennt dies an. Ziehl-Abegg-Chef Fenkl resümiert, die Verantwortung für den Erfolg liege auf Kunden – wie auf Beraterseite. Einerseits habe sein Unternehmen mit Externen und deren „Außenansichten“ regelmäßig gute Ergebnisse erzielt, zum Beispiel in der Produktion. Andererseits müssten Berater „die Fähigkeit besitzen, ihre Kenntnisse mit den Anforderungen des Unternehmens zur Lösung zu kombinieren“.

Das heißt auch: Sich im Zweifelsfall selber zurückziehen. Vor allem dann, wenn das Unternehmen bereits zu schwach ist, um den Consulting-Prozess zu überstehen. „Wenn Berater kommen und sofort sehen, dass es in Richtung Insolvenz geht, dann hilft nur eines: Klarheit reden“, sagt Reiners vom Bundesverband deutscher Unternehmensberater. Vielleicht auch in der eigenen Truppe. Der Präzedenzfall Märklin macht deutlich, dass sich Berater damit auch selber schützen: Schließlich wollen sie ihre ehemaligen Auftraggeber später nicht vor Gericht wiedersehen.

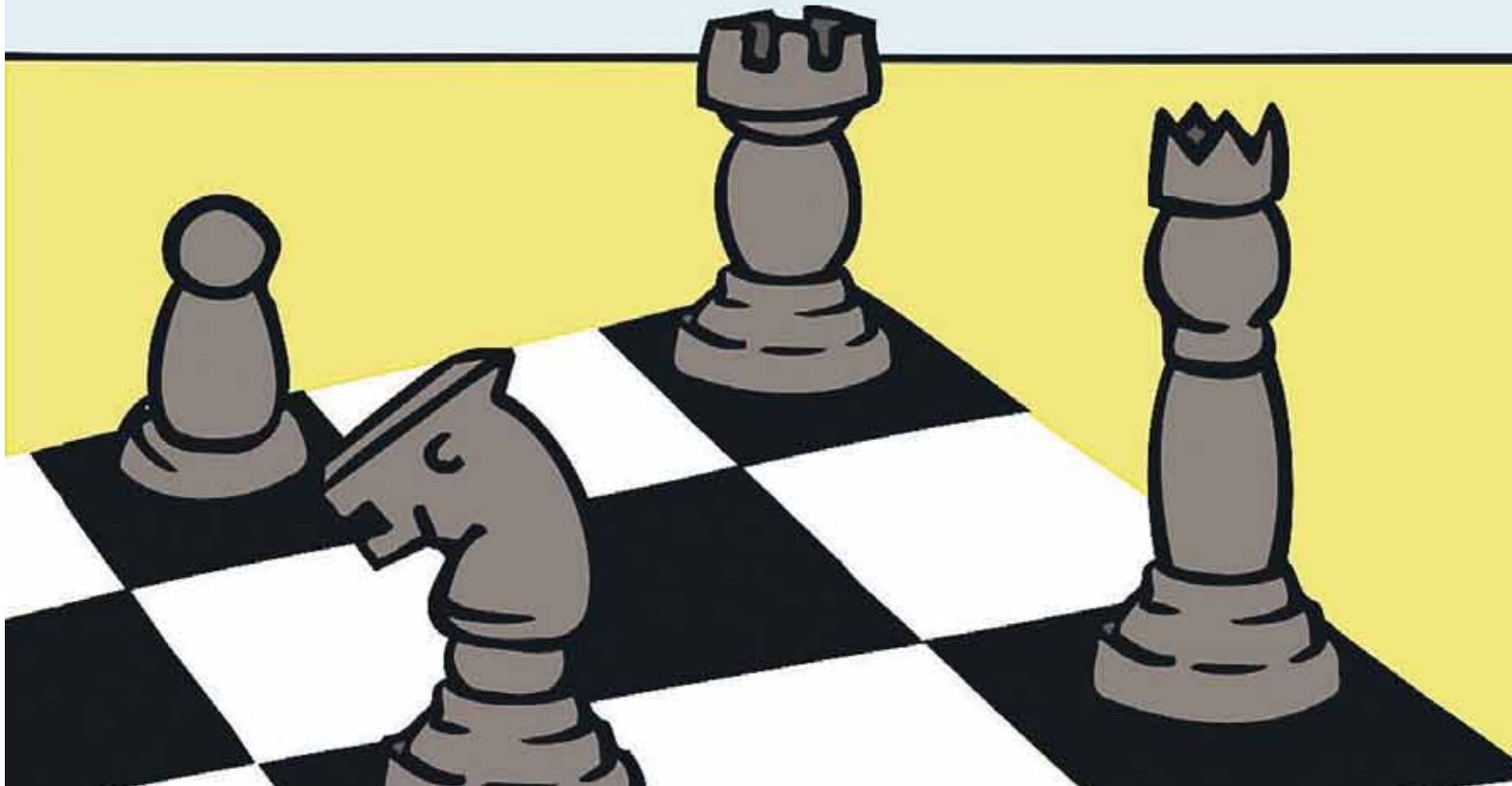
E-Mail:
familienunternehmen@sueddeutsche.de
Internet:
www.sueddeutsche.de/
familienunternehmen

Expertenforum Mittelstand

Die Wirtschaftskrise hat den Mittelstand fest im Griff. In Analysen, Interviews und Porträts zeigt die *Süddeutsche Zeitung* in den nächsten Wochen auf, wie sich die Krise meistern lässt. „Erfolgreich aus der Krise: Neue Strategien. Neue Ideen. Neue Märkte.“ ist auch Thema des 8. Expertenforums Mittelstand, einer Initiative von *Süddeutscher Zeitung* und *HypoVereinsbank*. Zum Auftakt diskutieren Experten und Unternehmer am 22. Oktober in München, es folgen Foren in mehreren Städten. Mehr unter: www.expertenforum-mittelstand.de



Berater auf C3: Ihre strategischen Vorschläge können einen Mittelständler teuer zu stehen kommen, lehrt der Fall Märklin. Anderen haben die Profis gut beim nächsten Zug geholfen.
Illustration: h1-daxl.de



Walter Droege, Droege International Group:
„Fehler schlagen nun doppelt zu Buche“

„Das Thema ist zu ernst, um es als begriffenswert zu bezeichnen. Dennoch hat die Krise auch ihr Gutes. Fehler, die im Aufschwung noch kompensiert werden konnten, schlagen nun in der Krise doppelt zu Buche. Produkte mit unzureichendem Ergebnisbeitrag, ineffiziente Prozesse, nicht eindeutig messbare Ziele und vor allem eine laxer Umsetzung sind in diesen Zeiten lebensbedrohlich. Die Krise zwingt dazu, den Stier bei den Hörnern zu packen und eine ganzheitliche Restrukturierung anzugehen: also parallel die Effektivität zu prüfen, die Effizienz zu verbessern und Wachstumsinitiativen zu starten. Und zwar so schnell und so gründlich wie irgend möglich – bevor Liquiditätsnöte in die Defensive zwingen. Unternehmer sollten sich eine ungeschönte und vollständige Transparenz über die Ergebnissituation der Firma verschaffen und die Gelegenheit nutzen, mit Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam alle notwendigen Veränderungen anzugehen, solange noch ohne Blessuren agiert werden kann.“



Harald Schedl, Simon-Kucher & Partners:
„Gezielt Zukäufe planen und flexibel bleiben“

„In konjunkturell schwierigen Zeiten ist es wichtig, rasch auf die veränderte Marktsituation zu reagieren – kein anderer Typ von Unternehmen wird besser aus der Krise hervorgehen als der Mittelstand. Dies liegt an der hohen Flexibilität, mit der sich Mittelständler Marktgegebenheiten anpassen können, andererseits an der traditionell hohen Konstanz bei strategischen Entscheidungen. Vor allem Letzteres hat dazu beigetragen, dass nun verhältnismäßig kleine mittelständische Unternehmen mit gefüllten Kassen auf Einkaufstour gehen und innerhalb oder außerhalb ihres Kerngeschäfts sinnvolle Übernahmen zu erschwinglichen Preisen tätigen können. Die sogenannten Hidden Champions des Mittelstands sind daher angehalten, die Trümpfe der hohen Eigenkapitalquoten und der weiterhin stabilen Mittelzuflüsse aus ihren Nischenmärkten strategisch einzusetzen und im Ergebnis ihre Markt- und Innovationsführerschaft auszubauen. So werden sie der Konkurrenz einen Schritt voraus sein, wenn die Konkurrenz anzieht.“



Peter Fey, Wieselhuber & Partner:
„Liquidität ist jetzt der Überlebensfaktor“

„Liquidität ist heute der kritische Überlebensfaktor, deshalb muss immer auf die Kosten geschaut werden. Harte Einschnitte sollten an erster Stelle stehen, erst dann folgen weitere Überlegungen zur Abfederung von Risiken, zum Beispiel durch Kurzarbeit. Dabei sollte auch das Leistungsspektrum in Frage gestellt werden: So ist jetzt die Zeit, Herstellungsprozesse defizitärer Produkte zu optimieren, mit Lieferanten nachzuverhandeln – oder sich in letzter Instanz sogar rasch von solchen Produkten zu trennen. Die erforderlichen Anpassungen dürfen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht beschädigen, sondern sollten zu einer Stärkung der Marktposition beitragen. Akquisitionen zum vermeintlich günstigen Kaufzeitpunkt müssen gut durchdacht sein – ohne den Abbau von Überkapazitäten und die notwendigen Strukturmaßnahmen werden Probleme nur multipliziert. Bei all dem sollte die rechtzeitige Kommunikation mit Kunden, finanzierenden Instituten und Sozialpartnern nicht vergessen werden.“



Arnold Weissmann, Weissman S.A.K.:
„Von Ballast auf jeder Ebene trennen“

„Für mich am wichtigsten: alle operativen Dinge, denn Cash is King. Das Pulver muss jetzt unter allen Umständen trocken bleiben, eine saubere Liquiditätsbasis stets vorhanden sein. Außerdem: Eine Krise bedeutet immer auch, dass es eine Chance gibt, Dinge zu tun, die man ohne Leidensdruck nie tun würde. Daher können sich Unternehmer nun auch mal von Ballast auf jeder Ebene trennen. In vielen Unternehmen gibt es eine Menge Dinge, die im Ergebnis nichts bringen, sondern nur stören. Das können zum Beispiel Produkte sein, aber auch Geschäftsfelder oder Bereiche, sogar bestimmte Kunden. Und im Zweifelsfall auch Mitarbeiter. Wirtschaften bedeutet in der Krise, vor dem Aufschwung zu arbeiten. Mittelständler sollten deshalb dringend dafür sorgen, dass sie wieder über längere Zeiträume denken. Nur das Überleben des nächsten Tages im Blick zu haben, hilft nicht weiter. Wichtiger ist es, nach vorne zu denken und nicht nur im Abschwung, sondern auch in Zukunft gut aufgestellt sein.“



Sascha Haghani, Roland Berger:
„Mittelständler sollten einen Plan B haben“

„Wir werden in Kürze eine Studie zu den Herausforderungen für den Mittelstand veröffentlichen. Ein zentrales Ergebnis steht bereits fest: Die größten Schwierigkeiten in der Wirtschaftskrise bereitet die Finanzierung. Dabei sind die Probleme vielschichtig: Nach fast paradiesischen Finanzierungsmöglichkeiten in den vergangenen Jahren, wie zum Beispiel Geldbeschaffung durch Private Equity, sind die meisten dieser Formen jetzt komplett weggefallen. Viele Banken ziehen sich in schlechten Zeiten aus entsprechenden Geschäftsfeldern zurück. Außerdem schlagen rückläufige Umsätze auf die Finanzierungsstruktur der Unternehmen durch. Mittelständler müssen deshalb flexibel sein und laufend das eigene Unternehmen hinterfragen: Was ist mit meinem Geschäftskonzept, wenn ich zehn, 20 oder 30 Prozent weniger Umsatz mache? Welche Anpassungen sind im Notfall erforderlich? Kurz: Mittelständler sollten Prävention betreiben, einen Plan B und auch einen Plan C in der Schublade haben.“



Eberhard Weiblen, Porsche Consulting:
„Lernen von den Abläufen in der Autobranche“

„Ob produzierendes Gewerbe oder Dienstleistungsbranche – wer Abwehrkräfte gegen die Auswirkungen der Krise aufbauen will, muss sein Unternehmen schlank machen. Es geht nicht um den Abbau von Arbeitsplätzen. Bevor einer Firma das wichtigste Kapital – die Mitarbeiter – entzogen wird, kann die Effizienz sinnvoller gesteigert werden. In den meisten Branchen lässt sich jede Menge Verschwendung aufspüren: Arbeiten werden doppelt erledigt, überflüssige Zeitpuffer eingeplant, unnötige Wartezeiten in Kauf genommen. Wer alle Prozesse auf den Prüfstand stellt, kann Abläufe straffen. Das stärkt die Leistungskraft, senkt Kosten und hebt die Qualität. Bessere Planung und Kommunikation auf dem Bau, Vermeidung unnötiger, kapitalbindender Lagerhaltung oder vereinfachte Sachbearbeitung im Dienstleistungssektor bieten Potential. Der Standard der Autoindustrie – präzise durchgeplante, verschwendungsarme Produktion – lässt sich auf viele Bereiche übertragen – sogar aufs Büro.“
Fotos: oh