

# Verrechnet, versäumt und verdrängt

**Zurzeit häufen sich Pleiten prominenter Firmen. Manager tragen einen entscheidenden Anteil daran. Denn die sind hausgemacht oder branchenspezifisch - und nicht etwa Vorboten einer neuen Insolvenzwelle.** von Norbert Wessendorf und Sibylle Schikora

Schlecker, Manroland, Solar Millennium und Q-Cells - zuletzt glich die deutsche Unternehmenslandschaft einem Dominospiel. Ein Unternehmen nach dem anderen stürzte in die **Zahlungsunfähigkeit**. Solche prominenten Fälle könnten Vorboten einer Insolvenzwelle sein. Laut Statistischem Bundesamt meldeten im Januar 2321 Unternehmen Insolvenz an, 0,7 Prozent mehr als vor einem Jahr.



Steter Anstieg: eröffnete Insolvenzverfahren in Deutschland

Nach einem enormen Aufschwung 2010 und 2011 kämpfen nun viele Unternehmen damit, dass sich die Auftragsbücher nicht mehr so leicht füllen. "Die Euphorie, die Krise so schnell überstanden zu haben, ist vorbei", sagt Helmut Rödl, Vorstand der Wirtschaftsauskunft Creditreform.

## Managementfehler sind der Grund

Der Insolvenzexperte macht aber nicht **Konjunkturschwankungen** für die aktuellen Pleiten von Schlecker, Manroland und Solar Millennium verantwortlich. Sie waren vielmehr der Tatsache geschuldet, dass sich die Unternehmen nicht an die veränderten Marktbedingungen anpassten. "Die Insolvenzen waren das Produkt von Misswirtschaft und Fehlern auf Managementebene", sagt Rödl. Deshalb ließe sich von den Einzelfällen auch kein Trend ableiten.

Christoph Niering, Insolvenzverwalter und Vorstand des Verbands Insolvenzverwalter Deutschland (VID), teilt diese Einschätzung. Allerdings sieht Niering in der Entwicklung der vergangenen Jahre einen Grund, warum es einige gerade jetzt trifft. "Der sprunghafte Aufschwung nach der Krise in den Jahren 2008 und 2009 hat viele Unternehmen vergessen lassen, dass sie ihren Sanierungskurs zu Ende bringen sollten." Viele hätten ob der Begeisterung über gestiegene Umsätze die Augen vor ihren Problemen verschlossen. "Die kommen nun wieder zutage." Daneben seien branchenspezifische Probleme häufig Grund für eine Insolvenz.



Ein Beispiel für die Situation: Manroland

Das war etwa beim Druckmaschinenhersteller Manroland so. Ende 2011 gab das Unternehmen auf - nicht das einzige aus der Druckindustrie. Im vergangenen Jahr waren es insgesamt 20. Der Wandel von Papier zum Internet sorgt seit Jahren dafür, dass sich der Markt für Druckmaschinen verkleinert. Experten schätzen, dass sich die Nachfrage seit 2008 halbiert hat. "Es lastet ein enormer Druck auf der Branche", sagt Niering. Wer überleben wollte, musste sein Geschäft neu ausrichten. "Für große Unternehmen wie Manroland ist es aber schwer, ein zweites Standbein etwa als Dienstleister aufzubauen oder das Geschäft auf andere Märkte auszuweiten", sagt Niering. "Solche Umstrukturierungsmaßnahmen brauchen Zeit."

Auch die **deutsche Solarbranche** leidet unter einem verschärften Wettbewerb. Das jüngste Beispiel ist die Pleite des Solarzellenherstellers Q-Cells. Auch Solarhybrid, Solon und Solar Millennium sind insolvent. Phoenix Solar leidet unter massiven finanziellen Problemen. Der Subventionsabbau Anfang März hat vielen den Garaus gemacht. "Niemand hatte nach der Energiewende im vergangenen Jahr so schnell mit Einschnitten gerechnet", sagt Niering. Sie erschwerten die **Wettbewerbsbedingungen** am ohnehin stark umkämpften Markt. "Viele Unternehmen arbeiteten bereits einige Jahre auf Sanierungskurs", sagt er. Die chinesische Konkurrenz macht Druck, Solar Millennium konnte sich bei Projektverhandlungen nicht mehr durchsetzen, und Solon häufte mehr als 400 Mio. Euro Schulden an. "Wer knapp bei Kasse ist, kann rettende Sanierungsmaßnahmen nur schwer umsetzen."

## Die letzte Rettung

Fehlender Weitblick und mangelhaftes Verständnis für den Markt gelten auch beim aktuell prominentesten Beispiel Schlecker als Hauptgründe für die Pleite. Während Konkurrenten wie Rossmann und DM auf gut gelegene Läden in Fußgängerzonen mit viel Platz für Kunden und einer breiten Auswahl an Produkten setzten, verfolgte Firmenpatriarch Anton Schlecker die falsche Strategie.

Er erweiterte sein immer weniger profitables Filialnetz. Die Kunden fühlten sich bei der Konkurrenz deutlich wohler. "Schlecker hatte sich mit der festgefahrenen Positionierung nicht am Markt halten können", sagt Niering. Das Geschäftskonzept kam bei Kunden nicht an. Der Insolvenzverwalter ist sich sicher: Ein Insolvenzverfahren wie bei der Drogeriekette wird viel bewegen können. "Allerdings lässt sich nicht alles aufholen, was in den vergangenen drei, fünf Jahren versäumt wurde."

## **Berater mit Blick von außen**

Ein Insolvenzverfahren ist immer die letzte Chance, ein Unternehmen zu retten. "Wer es ohne hinbekommt, fährt besser", sagt Niering. So sieht das auch Joachim von Hoyningen-Huene, Experte für Sanierung und Restrukturierung bei der Unternehmensberatung AT Kearney. Wenn er und seine Kollegen ein Unternehmen beraten sollen, hoffen sie stets, dass sie früh genug zu Rate gezogen wurden. "Je mehr Zeit wir haben, desto größer ist unser Spielraum bei der Umstrukturierung", sagt er.

Die Berater bringen den Blick von außen mit und analysieren, ob die Firma mit ihrer Strategie und ihren Geschäftsbereichen langfristig am Markt bestehen kann. "Wir vergleichen Unternehmens- mit Branchen- und Konjunkturdaten", sagt Hoyningen-Huene. Die Berater entwickeln daraufhin Indikatoren, mit denen Firmen etwa Flaute erkennen, ihre Produktion anpassen und Durststrecken unbeschadet überstehen können. Der Berater gibt seinen Kunden oft Faustformeln an die Hand. So etwa zur Finanzierung: Unternehmen sollten langfristig gebundenes Anlagevermögen mit langfristigen Krediten finanzieren. "Gerade wenn die Konjunktur unerwartet gut verläuft, verstoßen Unternehmen aber gegen diese Regel", sagt Creditreform-Vorstand Rödl. Sie bezahlten etwa neue Maschinen aus dem Cashflow und verzichteten auf Kredite. "Die liquiden Mittel fehlen dann aber, wenn eine weitere Flaute kommt", sagt Rödl.