

Erfolgreich aus der Krise: Wie Unternehmen sich jetzt für den nächsten Aufschwung rüsten

Erfahrungen und Chancen

Was Experten und Mittelständler raten

Michael Bordt



Seit es die Krise gibt, nehmen die Anfragen an Philosophen wie den Jesuiten Michael Bordt, Rektor der Hochschule für Philosophie in München, zu, sich zur Krise zu äußern. Unternehmen sollten sich immer wieder die Frage stellen, ob die Produkte und Dienstleistungen, die sie bieten, sinnvoll sind. „Brauchen wir das?“ Nachhaltigkeit ist für Bordt ein entscheidender Maßstab. „Die Wirtschaft steht im Dienst dessen, dass wir Menschen zufriedener werden und das Leben bejahen, mit all seinen Krisen.“ *etd*

Karl Schweisfurth

„Pioniere machen selten die größte Rendite, die machen oft die Zweiten“, sagt Karl Schweisfurth junior. In den 80er Jahren gehörte der Familie der Würst-Konzern Herta. „Wir haben uns damals gefragt: Ist das, was wir tun, richtig für uns und für die Gesellschaft?“ Die Antwort war nein, der Wandel radikal. Die Familie verkaufte Herta und gründete die Hermannsdorfer Landwerkstätten. „Vielleicht waren wir etwas zu früh, das hat viel Kraft und Kapital gekostet“, sagt Schweisfurth. Langer Atem lohnt. *etd*



Ulrich Brugger

„Ob sich ein Unternehmen weiterentwickelt, hängt von den Menschen ab“, sagt Ulrich Brugger. Er ist Sanierungsexperte der Stuttgarter Kanzlei Dr. Grub Brugger & Partner und, das bringt der Job wohl so mit sich, wohl mehr Stillstand gesehen als Fortgang. Brugger hat viele verkrustete Strukturen gesehen, dominante Patriarchen. Wie lange die Wirtschaftskrise dauere, sei heute noch nicht absehbar, sagt Brugger. „Manch einer sagt, ich bin durch; ob er durch ist, weiß man erst, wenn die Krise vorbei ist.“ *etd*

Dirk Holtbrügge

„Internationalisierung ist kein Weg aus der Krise. Man muss schon international sein, um die Krise gut zu bewältigen“, sagt Dirk Holtbrügge. Er lehrt an der Universität Erlangen-Nürnberg Internationales Management. Wer jetzt erst damit anfängt, ist zu spät dran. „Unternehmen, die international erfolgreich sind, sind immer auch in der Heimat erfolgreich.“ Für Holtbrügge bedeutet Internationalisierung sehr viel mehr, als „nur“ neue Absatzmärkte zu gewinnen. „Die Emerging Markets sind Impulsgeber.“ *etd*



Dieter Frey

Die Universitäten vermitteln zu wenig Werte, kritisiert Dieter Frey. Er hat an der LMU den Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie inne und ist akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie. „An den Universitäten wird überwiegend Wissen generiert und vermittelt.“ Dabei sei ethikorientierte Führung der Erfolgsbringer: „Behandle die Menschen anständig, gib Vertrauen“. Es sei ein Alarmsignal, dass gerade in der Krise Demokratie und soziale Marktwirtschaft an Akzeptanz verloren haben. *etd*

Michael Schneider

Krisenzeiten seien durchaus gute Phasen für Innovationen, findet Michael Schneider. Er leitet die LfA Förderbank Bayern, und die sei auch jetzt bereit, gute Ideen mit gutem Geld zu unterstützen. „Es gibt Innovationen, viele tolle Ideen“, sagt Schneider. Die Gründer, die sich um Förderung durch die LfA bemühten, kämen keinesfalls alle aus der Arbeitslosigkeit, sagt Schneider. „Da geht es nicht darum, dass jemand keine andere Alternative hätte“, sagt Schneider, „das ist echter Gründergeist.“ *as*



Johannes Graf von Schmettow

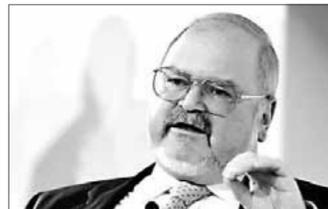
Das richtige Management für Familienunternehmen zu finden sei schwierig, sagt Johannes Graf von Schmettow, Geschäftsführer der Personalberatung Egon Zehder International: Wer beim Dax-Unternehmen erfolgreich war, könne dort dennoch scheitern: „Das sind eklatant unterschiedliche Kulturen.“ Auch Familienmitglieder sind nicht immer die beste Wahl: „Der häufigste Grund, warum Familienunternehmen gegen die Wand fahren“, sagt Schmettow, „ist ein missglückter Generationswechsel.“ *as*

Theodor Weimer

Kreditklemme? „Die Banken sind strukturell zugeknöpft“, sagt Theodor Weimer, Vorstandssprecher der Hypo-Vereinsbank. Früher sei oft „schnell und leichtsinnig finanziert worden“. Aber wenn ein Unternehmer seinen Kreditantrag präzise begründe, der Bank erkläre, wo das Geld investiert werde, wie der Kredit zurückgezahlt wird, „dann gibt es auch heute noch Finanzierungen, vielleicht zu schlechteren Konditionen. Wer in den vergangenen Jahren loyal zu uns war, kann auch von uns Loyalität erwarten.“ *etd*



Helmut Schreiner & Anton Kathrein



Für Helmut Schreiner, Chef des gleichnamigen Kennzeichnungsspezialisten aus Oberschleißheim, ist die Krise schon wieder vorbei. Die Aufträge nehmen wieder zu. Alte Tugenden, eine gute Mitarbeiterkultur und Innovationskraft zählen sich nun aus. „Wenn man solide gewirtschaftet hat, seine Sache in Ordnung hält, kommt man tadellos durch so eine Krise.“ Die Krise hat die Firma mit gut 100 Millionen Euro Umsatz und 650 Mitarbeitern genutzt, um zu sparen und die Organisation weiterzuentwickeln, „ohne dass es jemandem weh getan hat“. Keiner wurde entlassen. „Wir werden nach der Krise stärker sein als vorher“, so Schreiner. *etd*

Die Krise findet nicht überall statt, sagt Anton Kathrein, Chef der Kathrein-Gruppe mit 6200 Mitarbeitern und 1,3 Milliarden Euro Umsatz. In China findet er neue Abnehmer, die erwarten aber, dass ein Teil der Produkte in China hergestellt wird. In Europa sei die Konjunktur noch nicht angesprungen. Die deutschen Mitarbeiter arbeiten kurz. Entlassungen will Kathrein, so lange es geht, vermeiden. Das hat er aus früheren Krisen gelernt. Im nächsten Aufschwung fehlen dann die guten Leute. Er stellt sogar ein. Bewerber gibt es reichlich, auch aus Großkonzernen. „Wir stellen eine Renaissance des Mittelstands fest.“ *etd*



Mittelständler und Experten diskutieren Wege aus der Krise.

Alle Fotos: Alessandra Schellnegger

Die Renaissance der Tugenden

Viele Mittelständler besinnen sich auf die alten Werte – und halten auch in der Not an ihren Beschäftigten fest

Von Angelika Slavik

München – Am Ende gewinnen immer die Guten. Glaubt zumindest Anton Kathrein. „Wer sein Unternehmen führt wie ein ordentlicher Kaufmann, wer fair mit den Mitarbeitern umgeht und gegenüber seinen Geschäftspartnern Handlungsschlagqualität beweist, wird auch die Krise gut überstehen“, sagt er.

Kathrein leitet den gleichnamigen Familienbetrieb mit Sitz in Rosenheim. Das Unternehmen produziert Antennen für die Elektroindustrie, erwirtschaftete zuletzt 1,3 Milliarden Euro Jahresumsatz. An diesem Donnerstag sitzt Kathrein im Gebäude der Hypo-Vereinsbank in München. Er ist gekommen, um beim *Expertenforum Mittelstand* mit Wissenschaftlern, Bankern und Unternehmern über neue Wege aus der Krise zu diskutieren – doch Kathrein setzt in schwierigen Zeiten weniger auf innovative Konzepte als auf alte Werte, spricht über Beständigkeit, Qualität, Fairness und konservatives Risikomanagement. „Die klassischen Tugenden erleben eine Renaissance“, sagt Kathrein.

Mit dieser Ansicht bleibt er am Donnerstagabend nicht alleine – auch wenn nicht alle Mittelständler der Krise so viel Positives abgewinnen können wie Helmut Schreiner. Dessen Unternehmen stellt RFID-Tags her, also moderne Etiketten, auf denen auch Daten gespeichert werden können. Die Krise, sagt er, habe in seinem Unternehmen zu einem regelrechten Innovationsschub geführt: Prozessabläufe wurden optimiert, Verwaltungsstrukturen vereinfacht.

Dass das Unternehmen dennoch nicht ohne Kurzarbeit auskam, sei für ihn „wie der Verlust der Unschuld gewesen“ – wie ihn vieles in der Krise persönlich berührt habe: Die Probleme der Familienunternehmerin Maria Elisabeth Schaeffler etwa, deren Unternehmen fast an der Übernahme von Continental zerbrochen wäre, oder der Absturz der Quelle-Erbin Madeleine Schickedanz. Schreiner interpretiert beide Fälle als Mahnung, Risiken bewusst abzuwägen und „Ordnung“ in den Bilanzen zu halten. Spieler und Hasardeure sind out, darüber sind sich Deutschlands Mittelständler einig – der neue Trend heißt: Am Boden bleiben.

Mit dieser Entwicklung kann sich Ulrich Brugger durchaus anfreunden. Der Rechtsanwalt ist auf die Sanierung maroder Unternehmen spezialisiert. Viele der

Expertenforum Mittelstand

„Erfolgreich aus der Krise: Neue Strategien. Neue Ideen. Neue Märkte.“ ist das Thema des 8. Expertenforums Mittelstand von *Süddeutscher Zeitung* und *Hypo-Vereinsbank*. An der Auftaktveranstaltung in München nahmen am Donnerstagabend mehr als 200 Gäste teil. In der Krise zählen sich die Tugenden des ehrbaren Kaufmanns aus, war einer der zentralen Ergebnisse. „Werte machen resistent.“ Im nächsten Jahr folgen Foren zum gleichen Thema in mehreren Städten. Mehr unter: www.expertenforum-mittelstand.de

Betriebe, um deren Rettung er sich bemühen, hätten in guten Zeiten zu wenig Eigenkapital angesammelt, zu viel Gewinn entnommen. Diese Sorglosigkeit räche sich nun: „Wenn dann die Krise kommt, sind Mittelständler oft zu wenig flexibel und schnell in ihrem Schuldenberg gefangen“, sagt Brugger.

Wer hingegen konservativ wirtschaftete, könnte sich auch in schwierigen Zeiten wie heute auf die Banken verlassen: „Ein Unternehmer, der seine Bilanzen in Ordnung hält und einen gut begründeten Kreditantrag vorbringt, der wird von der Bank eine Zusage bekommen“, ist Brugger überzeugt. Lediglich die Konditionen seien schlechter als vor zwei Jahren.



200 Gäste, darunter viele Unternehmer aus Deutschlands Süden, kamen zum Expertenforum Mittelstand von Hypo-Vereinsbank und Süddeutscher Zeitung.

Ist die Kreditklemme also nicht als ein Krisenmythos? Theodor Weimer, Chef der Hypo-Vereinsbank, räumt ein, dass Unternehmen heute nicht mehr so leicht an frisches Kapital kämen: Die Banken seien „strukturell zugeknöpft“ geworden, sagt Weimer. Bei der Kreditvergabe spiele langgewachsenes Vertrauen heute eine größere Rolle als früher: „Die Unternehmen, die loyal zu uns waren und nicht immer dem billigsten möglichen Geld hinterher gerannt sind, die können auch in schweren Zeiten Loyalität von uns erwarten“, sagt Weimer.

Wird ein Betrieb von der Krise richtig schwer getroffen, erwarte man aber auch finanzielles Engagement vom Unternehmer selbst. Ein Mittelständler müsse bereit sein, in einem gewissen Maß mit seinem Privatvermögen zu haften, oder der Firma mit einem Gesellschafterdarlehen auszuhalten, findet der Bankmanager. „Wenn er dazu nicht bereit ist, werde ich misstrauisch“, sagt Weimer.

Persönlicher Einsatz ist also gefordert, nicht nur von den Unternehmern selbst, sondern auch von den Führungskräften – zumindest wenn sie bei Eberhard Sasse arbeiten möchten. Sasses Betrieb ist auf Facility Management, also auf Gebäudemanagement spezialisiert. Jeder seiner Manager muss vor seiner Einstellung zumindest einmal selbst ran, mit Lappen und Eimer. „Eine Führungskraft, die nicht weiß, was bei den Mitarbeitern vor Ort los ist, kann ich nicht brauchen“, sagt Sasse.

Es ist diese neue Bodenhaftung, die die Mittelständler als Garant für künftiges Wachstum ansehen – allerdings sollte man auch hier Vorsicht walten lassen, meint Dirk Holtbrügge, Professor für Internationales Management an der Universität Erlangen-Nürnberg. „Es gibt kritische Wachstumsschwellen“, sagt Holtbrügge. Etwa, wenn die Zahl der Mitarbeiter erstmals auf mehr als 1000 ansteige. „Oder wenn ich zum ersten Mal nicht mehr alle meine Führungskräfte persönlich kenne“, sagt Holtbrügge. Oft würden Familienunternehmen diesen Strukturwandel nicht verkraften – sie scheitern letztlich am eigenen Erfolg.

Der Philosoph und Jesuit Michael Bordt hingegen kümmert sich weniger um Organisationsstrukturen, Vertriebs-

„Eine Führungskraft, die nicht weiß, was bei den Mitarbeitern los ist, brauche ich nicht.“

Eberhard Sasse, Unternehmer

wege oder Bilanzzahlen. Er glaubt, dass Unternehmen sich mehr Gedanken über den Nutzen ihrer Produkte für die Gesellschaft machen sollten. „Wir haben uns in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten viel zu weit von der Frage entfernt, was uns als Gesellschaft insgesamt eigentlich weiterbringt“, sagt Bordt. Zu viele Produkte würden hergestellt, die dieses Kriterium nicht erfüllten.

Ähnlich argumentiert der Unternehmer Karl Schweisfurth. Seine Familie hatte bis Mitte der achtziger Jahre eine Würstfabrik und setzte auf Massentierhaltung. Dann machte das Unternehmen eine radikalen Schnitt, stellte auf artgerechte Tierhaltung um. Schweisfurth selbst leitet heute die Hermannsdorfer Landwerkstätten und gründete den Verband ökologischer Lebensmittelhersteller. Er plädiert dafür, nicht nur Umsatz und Gewinnmaximierung in den Vordergrund unternehmerischen Denkens zu stellen: „Der Wert eines Produkts ist die Arbeit, die in ihm steckt.“

Ein Ansatz, den Sanierer Ulrich Brugger nicht unwidersprochen stehen lassen kann: „Der Wert eines Produkts“, sagt Brugger, „ist der Betrag, den jemand dafür bereit ist zu zahlen. Und sonst gar nichts.“

Otto Hurler & Eberhard Sasse



Er hat rechtzeitig den Absprung geschafft. Der Laufsport-Händler Runners Point – 135 Millionen Euro Umsatz, fast 1400 Mitarbeiter – gehörte bis 2005 zu Karstadt-Quelle. Dann stiegen ein Finanzinvestor und die beiden Geschäftsführer ein. Einer von ihnen ist Otto Hurler. Schon vor „sieben, acht Jahren“ sei erkennbar gewesen, dass die Sache schief läuft. Da wurde es hektisch. „Jede Woche wurde eine neue Sau durchs Dorf gejagt, aber nichts ist konsequent zu Ende gebracht worden. Das ist tödlich.“ Entscheidend für den Erfolg sei die Nähe zum Kunden und ein klares Profil, sagt Hurler: „Der Chef muss Vorbild sein.“



So sieht das auch Eberhard Sasse, Dienstleister aus München. Sein Rat klingt eingängig: „Kaufmanns Leben ist Ebbe und Flut. In diesen Tälern bewegt man sich. In den Tälern muss man seine Hausaufgaben machen und sehen, dass man weniger Geld ausgibt, als man einnimmt.“ Er hat zehn „flotte Jahre“ hinter sich. 2008 setzte die Gruppe mit 4200 Mitarbeitern rund 125 Millionen Euro um. „Im Moment wird weniger geputzt.“ In den guten Jahren warben Finanzinvestoren um Sasse, Banker rieten zu Börsengang und Übernahmen. Er lehnte ab. „Man war gut beraten, wenn man sich nicht allzu intelligent finanzierte.“ *etd*

Stephan Koziol & Josef Ahmann



Für Stephan Koziol ist das Jahr 2009 gut gelaufen. „Die Verbraucher freuen sich eher an den kleinen Dingen, die zwischen zehn und 100 Euro kosten, statt in Thailand Urlaub zu machen oder sich ein Auto zu kaufen.“ Also Dinge, wie Koziol sie produziert. „Werte bringen ein Unternehmen voran, egal welche Ware dahintersteckt“, sagt Koziol, der seine Kunststoff-Artikel für Büro, Bad und Küche mit 170 Mitarbeitern ausschließlich in Deutschland produziert. „Es kann sein, dass dieses Jahrhundert, in dem sich alles um die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gedreht hat, mit einem Paukenschlag zu Ende geht.“



Josef Ahmann, Geschäftsführer der Dr. Pflieger Chemische Fabrik aus Bamberg (56 Millionen Euro Umsatz, 295 Mitarbeiter), hat die Grundsätze des Firmengründers Robert Pflieger „inhalieren“. Der sorgte sich um die Mitarbeiter. Am Ergebnis sind alle Mitarbeiter – vom Lageristen bis zum Geschäftsführer – beteiligt. Der Bonus fließt, wenn das geplante Ergebnis vor Steuern erreicht wird. „Seit wir das festgeschrieben haben, sind unsere Pläne stets übertroffen worden“, sagt Ahmann. Ein Großteil der Gewinne wird thesauriert. „Wir verfügen über das, was für viele heute das Kernproblem ist. Wir verfügen über viel Eigenkapital.“ *etd*