

Spezial

Mittelstand

Anleitung für den Notfall

Die fetten Jahre sind vorbei, Mittelständler blicken pessimistischer in die Zukunft. Viele sehen sich zwar besser gerüstet als vor dem letzten Abschwung. Aber Experten raten zu Krisenstrategien.

TEXT FELICITAS WILKE

Wenn Krisen für etwas gut sind, dann dafür, dass man auf die nächste besser vorbereitet ist. Michael Loferer sieht sich deshalb gerüstet. Der Ingenieur steht in einer weitläufigen Werkshalle und blickt auf das, was sein Unternehmen bauen kann wie kaum eine andere Firma auf der Welt. Es ist ein grauer Kasten mit bunten Kabeln – das Modul zur Steuerung einer seiner Maschinen. Loferer ist Chef von SMB-David in Gelting bei München, einem Mittelständler mit Weltmarktführerambitionen. Mit den Anlagen von SMB – Akronym für Sondermaschinenbau – können Kunden wie BASF Dämm- und Isolierplatten schneiden und beschichten. Die Steuerung der Maschinen, sagt Loferer, sei das, worauf es ankomme – und wenn die richtig laufe, sei das seine Lebensversicherung für den nächsten Abschwung.

Viel mehr als die Maschinensteuerung ist nicht geblieben nach der großen Krise des Unternehmens vor acht Jahren. Das existenziell wichtige Russlandgeschäft war eingebrochen, SMB-David musste Insolvenz anmelden. Die börsennotierte Münchner Industrieholding Blue Cap übernahm, SMB-David strich rund zwei Drittel der Stellen,

um die Fixkosten zu senken. Fest angestellt sind heute vor allem Ingenieure, Produktionsleiter und Elektrotechniker – also die Menschen, die das Kerngeschäft verantworten und dafür sorgen, dass die Maschinen beim Kunden reibungslos funktionieren. „Die Routinetätigkeiten vergeben wir nach außen“, sagt Geschäftsführer Loferer, „wir konzentrieren uns auf unseren Kern.“

Heute beliefert der Mittelständler aus Oberbayern wieder Kunden aus aller Welt mit Maschinen, die Millionen kosten, beschäftigt aber nur 16 Menschen. Für das Unternehmen wirkt es heute wie ein Glücksfall, dass es damals zu einer gründlichen Revisi-

62

Prozent der mittelständischen Betriebe wollen 2019 weniger oder nur genauso viel investieren wie 2018

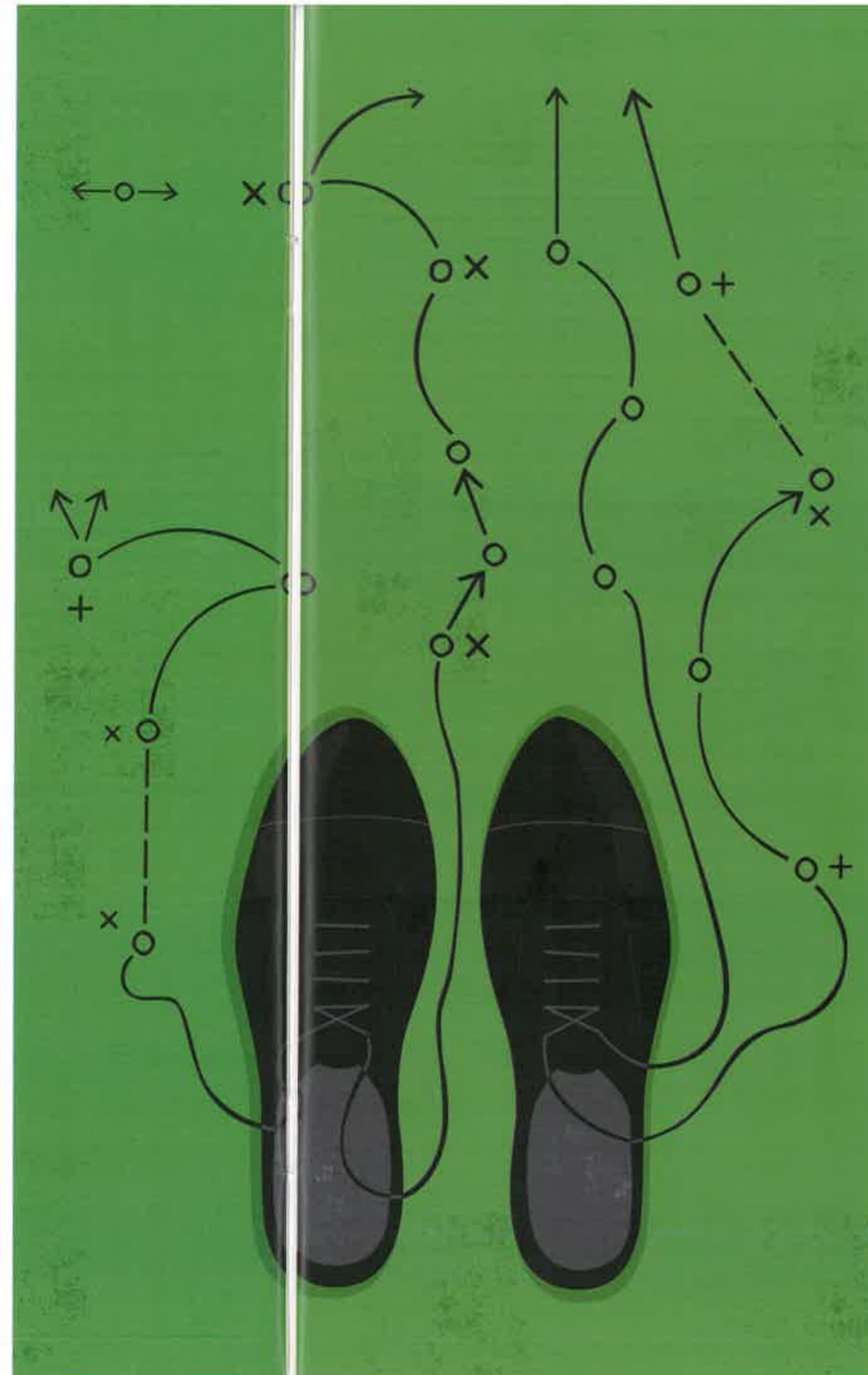


FOTO: GETTY IMAGES/KON IMAGES

on gezwungen war, sich von unnötigem Geschäft trennen und seine Strukturen schlanker machen musste. Personal kann flexibler eingesetzt werden. Wenn Kapazitäten ausgebaut werden, geschieht dies in Absprache mit wichtigen Kunden. Über das Verschlanken hinaus hat der Mittelständler weitere Instrumente eingeführt. Die sollen beim nächsten Mal verhindern, dass das Unternehmen von unerwarteten Absatzeinbrüchen erwischt wird: Das Management bindet wichtige Kunden in Zukunftspläne ein und hat Szenarien entwickelt, damit bei Umsatzrückgang auch die Kosten schnell runter kommen. Damit könnte SMB-David zum Vorbild für andere kleine und mittlere Unternehmen dienen.

Bei denen konnte zuletzt zwar kaum von Krise die Rede sein. Vor einem Jahr zeigten sich drei von fünf Mittelständlern mit ihrer Geschäftslage „voll zufrieden“, ein Absatzrekord folgte dem nächsten. Doch nun droht die Stimmung zu kippen, erste Mittelständler bangen um ihr Geschäft: Eine Umfrage des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) ergab im Dezember 2018, dass 53 Prozent der Unternehmen mit einem wirtschaftlichen Abschwung in den kommenden zwölf Monaten rechnen.

Wenn China wackelt

„Als größte Gefahr sehe ich derzeit, dass in China die Blase platzt und sich daraus für uns ein Konjunkturabris ergibt“, sagt Hannspeter Schubert. Er ist Vorstand von Blue Cap, der Holding, zu der auch SMB-David gehört. Seit 13 Jahren investiert Schubert günstig in mittelständische Krisenunternehmen, in Firmen „in Umbruchsituationen“, wie er dezent formuliert. In den vergangenen Jahren seien Probleme bei den meisten Mittelständlern hausgemacht gewesen: ungeklärte Nachfolge, Familienstreit, falsches Geschäftsmodell. Aktuell aber drohen Krisen von außen: Handelskrieg, Brexit, schwächere Weltkonjunktur.

Schubert sagt, Krisenmanagement sei Dauerthema. Und so fragt er, um einen Abschwung früh zu erkennen, seine Kunden regelmäßig nach ihrer Sicht auf die nächsten Monate, nach dem Stand aktueller Projekte und – einmal im Jahr – sogar gezielt nach ihren Investitionsplänen. Schubert sieht sich als „Partner und Zulieferer“, der „flexibel“ reagieren können muss. ▶

Kundengespräche sind zwar Selbstverständlichkeiten, doch selbst erfahrenen Unternehmen scheint es nicht immer zu gelingen, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. „Deutsche Mittelständler denken sehr operativ“, sagt Marcus Schreiber, Chef des Münchner Beratungsunternehmens TWS Partners. Was bodenständig und vernünftig klingt, kann zum Problem werden, wenn die Krise droht. Schreiber berät seine Kunden auch mithilfe von Erkenntnissen aus der Spieltheorie. Schwierige Situationen ließen sich am besten meistern, wenn man sie frühzeitig vorhersehe. „Es ist keine gute Idee, dem Betriebsrat zu erklären, dass das Weihnachtsgeld gekürzt wird, wenn die Krise schon da ist.“ Gerade dann sei ein Unternehmen auf den Rückhalt der Mitarbeiter angewiesen.

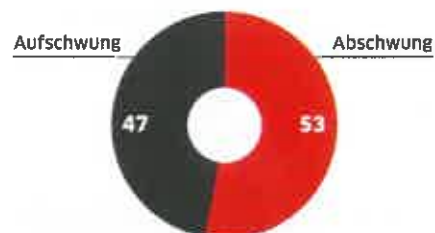
Wie ein Ehevertrag

Berater Schreiber empfiehlt, vorab „unter dem Schleier der Ungewissheit“ einen Zwei- bis Dreijahresplan mit Wenn-dann-Szenarien zu entwickeln. Darin könnten Geschäftsführung und Arbeitnehmervertreter etwa festlegen, dass Mitarbeiter mehr Lohn oder Zusatzleistungen erhalten, wenn das Geschäft brummt oder normal verläuft. Sinken die Erträge, sollten finanzielle Einbußen möglich sein. „Man sollte sich nicht streiten, wenn das Wasser bis zum Hals steht, sondern frühzeitig gemeinsam etwas aushandeln“, sagt Schreiber. Das sei wie bei einem Ehevertrag. Die Vereinbarungen könnten sich an der Konjunktur oder an konkreten Geschäftszahlen des Unternehmens orientieren.

Inbesondere kleine Betriebe schaffen es zu selten, sich damit zu beschäftigen, wie es dem Unternehmen gerade geht und welche Veränderungen notwendig wären, wenn die Auftragslage schlechter wird, beobachtet Friederike Welter, Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). „Ironischerweise

ZUNEHMEND SKEPTISCH

Wie sich die Konjunktur laut Mittelstand entwickeln wird (in Prozent)



Quelle: BVMW

„Als größte Gefahr sehe ich derzeit, dass in China die Blase platzt und sich daraus für uns ein Konjunkturabrisse ergibt“

HANNSPETER SCHUBERT
Vorstand Blue Cap

finden mittelständische Unternehmer dann oft erst in der Krise die Zeit dafür, strategisch nach vorne zu blicken“, sagt Welter.

So wie vor zehn Jahren, als die weltweite Finanzkrise viele deutsche Mittelständler in existenzielle Schieflage manövrierte. Familienunternehmen wurden dann durchaus kreativ. Kärcher, der Weltmarktführer für Hochdruckreiniger, transportierte während der Weltwirtschaftskrise nach 2008 Mitarbeiter von nicht ausgelasteten Werken zu den ausgelasteten Betrieben. Die Gesellschafter des Werkzeugmaschinenherstellers Trumpf schossen 2009 nach deutlichem Umsatzrückgang 75 Millionen Euro Eigenkapital nach, um für den nächsten Aufschwung gewappnet zu sein.

Immerhin hat die Wirtschaftskrise von 2008 dazu geführt, dass die Finanzbasis der

Unternehmen heute besser ist als vor der Krise. Mittelstandsforscherin Welter hat das Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen nach den Fiascojahren untersucht und festgestellt, dass deren Eigenkapitalquote seither stetig gestiegen ist. „Für die Unternehmen bedeutet das, in schwierigen Zeiten deutlich robuster aufgestellt zu sein.“

Wenig „Zombie“-Unternehmen

Selbst eine Zinswende dürften die allermeisten Mittelständler noch ganz gut verkraften, zumindest vorübergehend. Mittelbar könnten sie zwar unter Druck geraten, wenn die Zinsen wieder steigen. Stark verschuldete Betriebe, die sich zuletzt nur dank günstiger Kredite über Wasser gehalten haben, könnten dann in die Insolvenz rutschen und gesunde Geschäftspartner mit in die Kri-

se stürzen. Allerdings halte sich die Gefahr, die von solchen „Zombie-Firmen“ ausgeht, zumindest derzeit in Grenzen, urteilte jüngst die Förderbank KfW. Das kann sich natürlich langfristig ändern. Wie schnell mittelständische Unternehmen eine Rezession zu spüren bekommen, hängt auch von der Branche ab, in der sie sich bewegen. Bekleidungshersteller oder Autozulieferer merken eine Krise meist schneller als etwa Nahrungsmittelproduzenten oder Großanlagenbauer.

Am allerwichtigsten in der Krisenprävention, meint Schubert von Blue Cap, sei Flexibilität. Und so kauft Maschinenbauer SMB-David – statt wie früher vieles selbst zu fertigen – heute mehr Teile von Lieferanten zu und lässt sie von Freiberuflern und Leiharbeitern in der Werkhalle montieren. Als „atmendes Personalkonzept“ bezeichnet

Blue-Cap-Chef Schubert das. Wer weniger Menschen fest anstellt, ist in guten und schlechten Zeiten flexibler. Allerdings kann der Manager die besonderen Herausforderungen seiner Strategie nicht verschweigen. Es sei durchaus ein „großes Thema“, mit externen Mitarbeitern das Qualitätsmanagement zu gestalten, sagt Schubert. Soll wohl heißen: eine gleichbleibende Produktqualität sicherzustellen.

Zu schlank für den Boom

Und in Schönwetterzeiten sind Auftragspitzen eine echte Last. Wie zahlreiche Mittelständler tat sich auch Schubert zuletzt schwer, für seine Betreibungsunternehmen geeignete Mitarbeiter zu finden. Gut 92 Prozent der mittelständischen Firmen haben dieses Problem, zeigte die BVMW-Umfrage

Wenn es **AUSSICHTSLOS** scheint, fang einfach an.

Richtig digitalisieren. #DasIstMirWichtig

Mut und Kreativität. Zwei Eigenschaften, die STABLO zum digitalen Pionier gemacht haben. Die HypoVereinsbank freut sich, als strategischer Finanzpartner das Wachstum von STABLO und einer Vielzahl weiterer beeindruckender Unternehmen erfolgreich zu unterstützen.

hvb.de/dasistmirwichtig

Sebastian Schwanhäuser, Geschäftsführung **STABLO**

Die Bank für alles, was wichtig ist.

HypoVereinsbank
Member of **UniCredit**

„Mittelständische Unternehmer finden oft erst in der Krise die Zeit dafür, strategisch nach vorne zu blicken“

FRIEDERIKE WELTER Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)

aus dem Dezember. „Die Konjunktur war überhitzt“, sagt Schubert. Das habe sich neben der Situation auf dem Arbeitsmarkt auch darin gezeigt, dass Geschäftspartner ihre Lieferzeiten teilweise nicht einhalten konnten.

Per se, so Schubert, wäre es daher „kein Drama“, wenn sich die wirtschaftliche Lage bald auf niedrigerem Niveau einpendelte. „Wirklich gefährlich wären große Auftragseinbrüche innerhalb kurzer Zeit.“ Doch die sieht er nicht. SMB-David hat seine Produkte ohnehin diversifiziert. Die in alle Welt verkauften Maschinen bearbeiten heute Dämmstoffe für zahlreiche Branchen: als Füllstoff für die Rotorflügel von Windkraftanlagen, für Landebahnen auf Flughäfen oder als Isolierplatten für Hochhäuser. Nicht nur in Russland, sondern weltweit. Loferer: „Irgendein Markt geht immer.“