

*Ludwigburger Kreiszeitung 28.07.12*

**MITTELSTAND IM FOKUS: Wie Firmen Insolvenzen vermeiden**

# Management als Fehlerquelle

Rechtsanwalt Volker Grub sieht Frühindikatoren für eine Pleite vor allem in den Chefetagen

VON FRANK KLEIN

**LUDWIGSBURG.** Das Urteil von Volker Grub fällt vernichtend aus: „80 bis 90 Prozent der Insolvenzen werden durch Fehler im Management verursacht.“ Der Stuttgarter Rechtsanwalt weiß genau, wovon er spricht, schließlich hat er in den vergangenen Jahrzehnten Hunderte von Firmen durch die Insolvenz begleitet. Dabei hat er sich einen Ruf als behutsamer Sanierer erworben, der stets die beste Lösung für das insolvente Unternehmen sucht und, wie im Fall Bauknecht, selbst hoffnungslose Fälle wieder wettbewerbsfähig macht.

Grub kann eine Vielzahl an Indikatoren aufzählen, mit deren Hilfe er schon frühzeitig erkennt, ob sich ein Unternehmen auf dem Weg in die Pleite befindet oder Gefahr läuft, in eine ernsthafte Schieflage zu geraten. Häufig etwa investierten Firmen nur, um Steuern zu sparen oder staatliche Subventionen in Anspruch nehmen zu können, erklärt der 74-jährige. Im Zusammenhang mit der Solarförderung sei dies in Ostdeutschland gleich in Serie geschehen.

Fatal wirke sich häufig die Konzentration auf einen oder zu wenige Lieferanten oder Kunden aus. „Dessen Ausfall kann dann sehr rasch zu einer Insolvenzsache führen.“ Aber auch eine zu große Zahl an Lieferanten bringe Risiken und verursache schnell Versorgungsstörungen, „weil die Entwicklungsmöglichkeiten zur Sicherung von terminreuer Lieferung beschränkt sind“, so der Insolvenzverwalter. „Darüber hinaus ist der Verwaltungsaufwand im Einkauf und in der Warenannahme größer, die Verhandlungsposition schwächer.“ Bei

einem Wechsel des Lieferanten bestehe die Gefahr, dass dieser bei Lieferengpässen seine Stammkunden bevorzuge.

Weitere Fehler: Fehlende Controllingssysteme und Versagen des betrieblichen Finanz- und Rechnungswesens. Nicht selten führen auch fehlende Vor- und Nachkalkulation, eine planlose Produktentwicklung ohne Prioritätenskala und Zeitplanung sowie zu lange Entwicklungszeiten in die Krise.

Mangelhafte Qualitätskontrollen sowohl beim Wareneingang als beim Warenausgang könnten schnell Kundenverluste und Regressansprüche nach sich ziehen. Grub verdeutlicht das am Beispiel eines von ihm betreuten Herstellers von Surfbooten. „Im Kunststoff der Surfbrätter wurden serienmäßige Risse festgestellt. Aber erst, nachdem die Ware ausgeliefert worden war.“ Die Folge: „Der Ruf der Firma war ruiniert.“

Regelmäßig entstünden Probleme durch den Ankauf von Unternehmen, weiß der Insolvenzverwalter. „50 Prozent der Käufe scheitern, weil die unterschiedlichen Unternehmenskulturen nicht zusammenpassen, sich nicht genutzte Synergieeffekte nicht genutzt werden oder durch Kreditaufnahme hohe Zinslasten entstehen.“

Indikator für eine Fehlentwicklung sei auch die Auslagerung von Grundstücken und Gebäuden in Grundstücksgesellschaften, um die Objekte anschließend zu höheren Verkehrswerten in den Finanzanlagen auszuweisen, ebenso wie ein nicht ei-

genfinanzierter Maschinenpark oder die Veräußerung von Kundenforderungen an sogenannte Factoring-Gesellschaften. Existenzvernichtende Krisen können auch durch verlustbringende Leuchtturmprojekte oder eine Umsatzexpansion mit bewusst eingesetzten Kampfpreisen ausgelöst werden. „Zum Schluss hat man gesiegt, ist aber pleite.“

Allzu häufig würden Unternehmen spieleten durch Inkompetenz von Führungskräften verursacht, erläutert Grub. „Der Chef räumt dem Personal kein Mitspracherecht ein oder drückt

**„80 bis 90 Prozent der Insolvenzen werden durch Fehler im Management verursacht.“**  
**Volker Grub**  
Insolvenzverwalter

sich vor unangenehmen Entscheidungen, zum Beispiel der Kündigung eines langjährigen, aber ungeeigneten Mitarbeiters.“ Mangelnde Kommunikationsfähigkeit, Protektionismus und verteilende Kritik seien oft mit negativen Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Angestellten verbunden.

Gerade in Familienunternehmen ergäben sich immer wieder Probleme durch die von den Gesellschaftern erwünschte Mitarbeit von Familienmitgliedern. „Verti- gen diese nicht über die erforderliche Qualifikation, werden sie von der Belegschaft abgelehnt. Das ist ein latenter Krisenherd.“

**LKZ-SERIE TEIL 1**  
Der Mittelstand ist das Rückgrat der heimischen Wirtschaft. Vor allem die kleinen und mittleren Betriebe unter den über 10 000 Firmen im Kreis tragen zur Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft bei. In der Serie unter dem Titel „Mittelstand im Fokus“ wirft unsere Zeitung einen Blick auf vielfältige Themen, die für mittelständische Firmen von Bedeutung sind. (red)

Grub könnte vermutlich stundenlang Gründe für Insolvenzen aufzählen. Deshalb werde ihm die Arbeit auch nicht ausgenen, sagt er – betont aber, dass eine Pleite auch positive Aspekte für ein Unternehmen haben kann. „Sie kann sich sogar als Segen erweisen.“

**ZUR PERSON**  
**Volker Grub**  
Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und Politologie promovierte Volker Grub im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hohenheim, ließ sich als selbstständiger Anwalt in Stuttgart nieder und spezialisierte sich auf Firmenpleiten. Seitdem hat er mehr als 500 Betriebe durch die Insolvenz begleitet, darunter solch namhafte Unternehmen wie den Hausgerätehersteller Bauknecht, die Südmilch AG oder zuletzt den Urtenwäscherproduzenten Schlusser. (fK) Foto: Patrick Seeger/dpa

