

„Insolvenzen sind meist nur die letzte Etappe einer langen Krise!“

MANAGEMENT ■ Eine Reihe renommierter Unternehmer der Branche musste in den vergangenen Monaten den Gang zum Insolvenzgericht antreten. Heute Vorzeigunternehmen, morgen zahlungsunfähig – das ist nichts Ungewöhnliches mehr. *Deutscher Drucker* sprach mit Dr. Jürgen Calmbach (Managementberatung Dr. Calmbach & Partner GmbH, Karlsruhe) über die Ursache von Insolvenzen in der Druckindustrie.

■ **DD: Herr Dr. Calmbach, in den letzten Monaten mussten wohlklingende Unternehmen der deutschen Druckindustrie wie zum Beispiel Color Druck Leimen oder Wachter in Bönningheim in die Insolvenz gehen. Wenn jetzt gar schon diese Betriebe in schwere Schieflage geraten, welche Perspektive gibt es dann noch für die Masse der mittelständischen Druckunternehmen in unserem Land?**

Dr. Jürgen Calmbach: Natürlich zuckt man schon ein wenig zusammen, wenn man ehemalige Vorzeigebetriebe unserer Branche auf der Insolvenzliste wiederfindet. Deswegen in die große Depression zu verfallen und daraus abzuleiten, dass es mit der Druckindustrie jetzt langsam aber sicher zu Ende geht, halten wir aber für völlig abwegig. Wir in unserem Beratungsunternehmen sehen die Zukunft der deutschen Druckindustrie in der Tendenz positiv – bei der gegenwärtig schwierigen Marktlage natürlich nicht für alle Unternehmen, aber für viele.

Woher nehmen Sie diesen Optimismus?

Ich bin jetzt seit 23 Jahren als Management-Berater in der Druck- und Verlagsindustrie tätig und habe in dieser Zeit viel gesehen, sowohl im In- als auch im Ausland. Und, glauben Sie mir, ich habe es mir abgewöhnt, in unserer Branche einen Zusammenhang zwischen wohlklingendem Namen und nachhaltiger wirtschaftlicher Stärke herzustellen. Grundsätzlich glaube ich nur, was ich schwarz auf weiß sehe. Und das sind betriebswirtschaftlich betrachtet am Jahresende immer die Zahlen, der Jahresabschluss, und der lügt nicht. Die wirklich gut geführten Unternehmen unserer Branche haben auch in schwierigem Fahrwasser akzeptable Ergebnisse erzielt und für die Zukunft gute Perspektiven. Auch in 10 und 20 Jahren wird noch gedruckt werden; das Drucken wird wichtiger Bestandteil im Kommunikationsmix bleiben.

Wollen Sie damit zum Ausdruck bringen, dass das Image einer Druckerei im Markt mit seiner wirtschaftlichen Realität nichts zu tun hat bzw. nicht zwingend etwas zu tun haben muss?

Das Image einer Druckerei kann unterschiedlich wirken: Es kann besser sein als die aktuell gelebte Realität und sozusagen vom guten Ruf längst vergangener Zeiten zehren oder es kann nach wie vor negativ strahlen, obwohl ein Unternehmen seine Schwierigkeiten seit langer Zeit bereits behoben hat und heute wieder exzellente Arbeit leistet. Das Image kann grundsätzlich immer anders sein als die nackte Realität! Gehen Sie davon aus, dass es viele Jahre dauert, bis man sich im Markt ein positives Image erar-

beitet und sich damit aus der Masse abgehoben hat. Und umgekehrt dauert es eben auch einige Zeit, bis das positive Image wieder zerstört ist. Letzteres geht vielleicht schneller, aber auch das dauert.

Die wohlklingenden Namen in der Insolvenz sind daher bereits schon seit Längerem gar keine gut geführten Unternehmen mehr?

Ich spreche hier nicht von speziellen Unternehmen und jeder Einzelfall verhält sich anders. Aber allge-



Dr. Jürgen Calmbach.

mein gilt doch wohl: Gut geführte Druckereien müssen keine Insolvenz anmelden! Natürlich kann man auch weitgehend unverschuldet in Schwierigkeiten geraten – zum Beispiel bei Zahlungsausfällen oder bei unverhofftem Wegbrechen größerer Umsatzanteile. Aber auch bei diesen beiden Punkten kann man vorsorgen, indem man zum Beispiel seine Kunden versichert bzw. nicht mehr für einen Kunden produziert, wenn man Bedenken an seiner Solvenz hat. Und was den Umsatzanteil betrifft, so lassen viele Druckereien einzelne Kunden nicht über einen Anteil von 10 bis 15 Prozent wachsen. Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste, lautet die Devise.

Insolvenzen gehen somit immer Management-Fehler voraus?

Das ist der normale Fall. Das bekommt man als Außenstehender natürlich nicht unbedingt mit. Aber die Führungskräfte des Unternehmens, die Banken

und die Lieferanten wissen in der Regel genau und frühzeitig, wenn sich in einem Unternehmen etwas strukturell ins Negative dreht und wie es um das Unternehmen wirklich steht. Und strukturelle Fehler beginnen in einem Unternehmen immer an der Spitze, das heißt bei den Eigentümern bzw. der Eigentümer-Familie, den Geschäftsführern, den Führungskräften oder bei allen zusammen; denn im Mittelstand sind es in der Regel die Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie, die in Personalunion die Geschicke des Unternehmens bestimmen.

Und die Geschäftsführung? Erkennt sie das Aufziehen der dunklen Wolken auch frühzeitig?

Das ist eine gute Frage! Wir sagen hier in der Tendenz ‚Ja‘. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sofort sinnvoll gegengesteuert wird. Oft will man es auch nicht wahrhaben, dass man langsam aber sicher gegen die Wand fährt und verschließt die Augen vor der harten Realität. Aber wenn man nur das eigene Unternehmen kennt, vielleicht sogar noch nie in einem anderen Betrieb länger gearbeitet hat, dann fehlen oftmals die Vergleichsmöglichkeiten zum führenden Wettbewerb. Wo sollen sie auch herkommen? Unternehmenskrisen kommen nicht über Nacht. Sie haben immer eine Vorgeschichte und einen zeitlichen Vorlauf. Anfangs waren die Anzeichen dafür jedoch klein und nur schwer zu sehen. Aber im Laufe der Zeit – und das können durchaus mehrere Jahre sein – haben sie sich verstärkt und sind zu einem bestimmenden Faktor geworden. Gehen Sie bitte davon aus, dass Insolvenzen meist nur die letzte Etappe einer langen, langen Krise sind. Wenn sich zu dieser Krisensituation dann auch noch eine Beratungsresistenz gesellt und zum Beispiel die Führungskräfte an den Chef bzw. die Eigentümer quasi nicht mehr geistig herankommen, dann brennt es im Unternehmen oft schon an vielen Stellen lichterloh.

Gibt es einen idealtypischen Krisenverlauf?

Und wenn ja, wie kann man ihn beschreiben?

Wie bereits gesagt, jeder Fall ist anders und viel hängt auch von der Historie des Unternehmens und seiner Eigentümer ab. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat in seinem IDW-Standard S6 die Chronologie einer Unternehmenskrise wie folgt definiert: Basis ist immer eine Stakeholder-Krise, der dann eine Strategie-Krise folgt. Aus der Strategie-Krise entwickelt sich dann eine Produkt- und Absatzkrise, an welche sich eine Erfolgs-Krise anschließt. Nach der Erfolgs-Krise kommt dann als letzte Phase die Liquiditäts-Krise, der dann irgendwann – wenn man nicht rechtzeitig das Ruder herumreißt – die Insolvenz folgt.

Das heißt in letzter Konsequenz, dass alles immer bei den Eigentümern beziehungsweise beim Management beginnt. Der Fisch stinkt vom Kopf her?

Wenn Sie das so plastisch ausdrücken wollen, dann liegen Sie wohl in der Mehrheit der Fälle richtig. Das ist aber auch logisch. Verantwortung ist immer dort zu suchen, wo die definitiven und langfristigen Entscheidungen fallen. Und das ist in der Unternehmenshierarchie eben oben im Organigramm bzw. außerhalb des Organigramms bei den Eigentümern und Gesellschaftern. Letztere bestimmen ja auch, welche Personen die Geschäftsführung übernehmen. Und wenn sie sich da vergreifen, dann kann man dafür nicht die Mitarbeiter verantwortlich machen.

Und was ist mit dem Markt? In den Presseerklärungen müssen für die Ursachen von Insolvenzen in unserer Branche immer der ruinöse Preisverfall und der steigende Verdrängungswettbewerb herhalten?

Es ist immer am leichtesten, die Verantwortung dorthin zu schieben, wofür man selbst nicht verantwortlich ist. So muss eben der Markt als Begründung für den Absturz herhalten. Natürlich ist die aktuelle Marktsituation schwierig. Der Markt ist aber für alle gleich. Und die Guten können auch bei schwieriger Marktlage noch ordentliche Resultate erzielen, die Schlechten eben nicht. Dass die Unternehmenssteue-

ring in Phasen des Marktwachstums einfacher ist als in rückläufigen Märkten – wie das in einigen Print-Segmenten aktuell der Fall –, ist ja klar. Wenn die Nachfrage nach Druckerzeugnissen, wie in der Vergangenheit, auf breiter Front steigt, können natürlich auch die schlechter geführten Unternehmen davon profitieren, im Umsatz zulegen und Erfolge ausweisen.

In den Phasen des breiten Marktwachstums werden also die eigentlichen internen Unzulänglichkeiten bei vielen Druckereien nur überdeckt?

Für viele Unternehmen trifft dies zu. Wenn der Markt wächst, und das über lange Jahre, dann sind viele strukturelle Schwächen quasi übertüncht. Man hat sein Auskommen und die Motivation, die unbequemen Fragen zu stellen und zu beantworten, ist gering. Es ist menschlich, immer nur so viel zu tun, wie man unbedingt muss. Im Fußball verhält sich eine Mannschaft, die 3:0 führt ja auch anders als eine, die 0:1 zurückliegt und noch zehn Minuten zu spielen sind. Beim Fußball weiß ich aber zumindest, wie viel Zeit noch bis zum Abpfiff bleibt, wie lange die Saison geht und auf welchem Tabellenplatz ich mich aktuell befinde. In der Druckindustrie gibt es auch eine Tabelle, aber eine imaginäre. Und viele Unternehmen wissen eben nicht, wo sie genau stehen. Sie denken, sie befänden sich in der Spitzengruppe. In Wirk-

lichkeit schlittern sie schmurstracks auf einen Abstiegsplatz, d.h. auf die schwere Krise zu. Und wenn man dann erkennt, dass man sich in einer akuten Krisensituation befindet, dann ist es für viele Optionen meist schon zu spät.

Wann beginnt Ihrer Meinung nach in einer Druckerei ein Krisengeschwür zu wachsen?

Eine pauschale Aussage ist auch hier sehr schwierig. Aber grundsätzlich gilt, dass man in der heutigen Marktlage viel schneller in eine handfeste Krise schlittern kann als noch in den vergangenen Wachstumsjahren. Daher muss man heute viel wachsamer sein als früher.

An meinem Arbeitsplatz im Büro hängt seit vielen Jahren ein Spruch des ehemaligen Trainers des Fußball-Bundesligisten SC Freiburg, Volker Finke. Er lautet: „Im Erfolg wächst der Keim des Misserfolges“! So gesehen startet die Krise bereits dann, wenn man im Anblick des Erfolges innehält, sich sonnt und aufhört, wegen dieses Erfolges weiter an sich zu arbeiten. Das Aufkommen einer Krise muss somit jeden Tag aufs Neue bekämpft werden. Dieser Prozess endet nie und es ist jeden Tag eine neue Herausforderung, ihn zu meistern. Anders ausgedrückt kann man auch sagen: Wer in der Druckindustrie heute aufgehört hat, besser werden zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein!

Fragen: Gerd Bergmann