

# „Mit guter Beratung lassen sich Firmen retten“

Professor Henning Werner gründete an der SRH-Hochschule ein Institut für Unternehmenssanierung, das sich an „Praktiker“ wendet

Von Micha Hörnle

Professor Henning Werner ist seit knapp vier Jahren Dekan der Fakultät für Wirtschaft der SRH-Hochschule Heidelberg. Seit 2005 ist er dort Professor für Sanierungsmanagement. Unlängst gründete der 40-Jährige das Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung. Zusammen mit dem Steuerberater Andreas Crone gab er das Buch „Modernes Sanierungsmanagement“ heraus – in erster Linie ein Handbuch für Praktiker.

## IM GESPRÄCH

### > Herr Professor Werner, lässt sich eigentlich jedes Unternehmen retten?

Sicher, wenn man unbegrenzt Mittel einsetzen würde. Das ist aber nicht sinnvoll, wenn die Investitionen die zu erwartenden Gewinne übersteigen.

### > Was macht man zum Beispiel, wenn der technologische Wandel schnell fortschreitet und das Geschäftsmodell einer Firma ruiniert? Ich denke an V-Dia. Die Firma überlebte die Einführung der Digitalkamera nicht.

Der technologische Wandel zwingt zur Abwandlung und Anpassung von Geschäftsmodellen. Idealerweise müsste das Management den Markt beobachten, frühzeitig technologische Trends erkennen und das Unternehmen entsprechend ausrichten. Was aber bei solchen Techniksprünge wie in der Foto-Industrie extrem schwierig ist.

### > Welche Firmen lassen sich gut retten?

Grundsätzlich diejenigen, die einen gesunden operativen Kern haben. Häufig ist es ja so, dass ein Unternehmen unterschiedliche Produktgruppen, Standorte oder Geschäftsfelder hat – und nur wenige davon profitabel sind. Dieser gesunde Kern wird oft durch die Schieflage überlagert. Häufig wissen die Unternehmen nicht, wo sie das Geld machen und wo sie es gerade verlieren.

### > Das heißt, die Manager erfüllen ihre Funktion nicht?

In den meisten Fällen ist die Krise hausgemacht, auch wenn die Betroffenen das anders sehen: Es mangelt an Transparenz in Firmen, das Berichtswesen ist unklar, zu viele Entscheidungen werden aus dem Bauch heraus gefällt; oft wird die Krise von den Unternehmenslenkern zu spät erkannt. Sie setzen auf „das Prinzip Hoffnung“, auf bessere Zeiten.

### > Ließen sich durch richtige Beratung mehr Unternehmen retten?

Ja, durch Beratung und eine höhere Qualifikation der handelnden Personen. Gerade für Geschäftsführer sind die Haftungsrisiken in einer Krisensituation oft hoch. Nur – die Beratung muss rechtzeitig kommen, leider kommt sie jedoch oft zu spät.

### > Widerspricht denn die Beratung nicht dem Selbstbild eines Unternehmers?

Absolut, deswegen sind auch viele beratungsresistent – auch wenn ihnen das Wasser bis zum Hals steht. Der Impuls zur Beratung kommt auch meist durch Druck von außen, oft durch die Banken.

### > Aber Berater können doch auch falsch beraten, oder?

Ja, es gibt auch falsche Beratung. Deswegen spielt die Auswahl eines Beraters auch eine entscheidende Rolle. Er muss zum Unternehmen passen und sich in des-



Professor Henning Werner bildet Berater für Unternehmenssanierung aus. Foto: Hentschel

sen Geschäftsfeld auskennen. Und er sollte auf Krisenberatung spezialisiert sein.

### > Nehmen wir mal einen prominenten Fall: Was ist bei Karstadt-Quelle schlecht gelaufen?

Ich kenne diesen Fall nur aus der Presse. Eine große Sanierungsmaßnahme bestand vor Jahren darin, die Immobilien des Unternehmens zu verkaufen und später zurückzumietsen. Daraufhin wurde der ehemalige Vorstandsvorsitzende Thomas Middelhoff zunächst als der große Sanierer gefeiert. Ein solches Geschäft führt zwar zu einer einmaligen hohen Liquiditätszufuhr, führt aber langfristig zu einer hohen Belastung der Firma durch Miet- und Pacht aufwände. Solch ein Vorgehen wäre noch zu vertreten gewesen, wenn die Einnahmen aus dem Immo-

lierverkauf in gewinnbringende Felder investiert worden wären.

### > Wie merkt man denn, wenn ein Unternehmen in eine Schieflage gerät?

Oft spürt es die Belegschaft früh, und die guten Mitarbeiter beginnen, sich nach neuen Jobs umzusehen. Ein deutliches Signal besteht darin, dass Zahlungsziele gestreckt werden und Lieferanten nur noch gegen Vorkasse liefern wollen. Das Management ist dann meistens nur noch damit beschäftigt, die verschiedenen Brandherde auszutreten.

### > Bilden Sie in Ihrem neuen Institut Leute aus, die Unternehmen in Schieflagen retten können?

Im Rahmen unseres Weiterbildungslehrgangs „Zertifizierter Restrukturierungs-

berater“ bilden wir Berater aus, die sich krisenspezifisches Know-how aneignen wollen. Aber auch Unternehmer oder Geschäftsführer. Der Lehrgang ist für Praktiker konzipiert.

### > Können Sie den Erfolg garantieren?

Das kann keiner. Der Erfolg hängt am Wissen, an der Person und an den Rahmenbedingungen – vor allem aber an der konsequenten Umsetzung. Selbst wenn das Unternehmen nicht gerettet werden kann, können die handelnden Personen – sofern sie die Risiken kennen – davor bewahrt werden, in rechtliche Fallen hineinzutappen.

### > Wer ist die Zielgruppe Ihres neuen Instituts?

Die ist mittelstandsorientiert. Wir denken an Unternehmensberater und Steuerberater mit Kunden aus dem Mittelstand oder an Gesellschafter, Geschäftsführer oder leitende Angestellte von kleinen und mittleren Unternehmen.

### > Mit Unternehmensberatung wird doch auch viel Schindluder getrieben ...

Es gab schon immer gute und schlechte Berater. Und selbst im Beratungsgeschäft gab es immer wieder Zyklen: Vor zehn Jahren waren es die Start-ups, die kleinen Unternehmensgründungen in der Informationsbranche. Dann kamen die großen Firmenkäufe durch Investoren usw. Die Beraterszene hat sich auf diese Zyklen spezialisiert – dennoch wird aus einem Berater für Verkaufsprozesse nicht über Nacht der Restrukturierer.

### > Erzählen Sie uns bitte Ihren liebsten Unternehmerberater-Witz.

Na gut: Ein McKinsey-Berater klopft an die Himmelspforte. Petrus macht ihm auf und sagt: „Du hast Dich in Deinem Leben nicht immer redlich verhalten, ich weiß nicht, ob ich Dich reinlassen kann.“ Darauf sagt der Berater: „Das ist nicht das Problem. Hier müssen 40 raus.“

## Die Tiere sollen Spaß haben, keine Angst

Öffentliche Raubtierprobe im Zirkus Charles Knie mit Dompteur Alexander Lacey

Von Karla Sommer

„Ein guter Tierlehrer ist der Katalysator der Tierseele“, meint der Freiburger Verhaltensbiologe Dr. Immanuel Birmelin und zielt damit auch auf das Zusammenspiel von Dompteur und Raubtier ab. Wäre er am Donnerstag im Zirkus Charles Knie beim Training von Alexander Lacey dabei gewesen, hätte ihn die Beziehung des 36-jährigen Engländer zu seinen Tieren – Tiger und Löwen in allen Altersstufen – fasziniert. Die öffentliche Raubtierprobe gab einen guten Eindruck vom Zusammenspiel von Mensch und Tier.

Und hier sind nicht nur die Tiere gefragt, sondern auch der Trainer, der seine Handlungen mit Stock und Peitsche, die nicht zum Bestrafen sondern zum „Erklären“ dient, laufend für das Publikum kommentiert. „Für die Tiere bin ich Vater, Mutter, Bruder, Freund und Lehrer zugleich, aber in der Rangordnung stehe ich ganz oben“, so der Familienvater, der nach eigenen Angaben noch nie gebissen wurde und auch in der Manege noch nie in ernste Gefahr geraten ist. Kaum zu glauben, sieht man sich die geballte Kraft und scheinbare Aggressivität der fauchenden Katzen an.

Doch zu Beginn der Probe geht es ganz entspannt zu. Vier junge Löwen trolchen sich in die Manege, niedlich und tapsig anzusehen. Sie dürfen sich erst einmal allein dort umsehen, alles beschnüffeln, sie klettern sogar freiwillig auf die herumstehenden Podeste. Das Publikum wird zum Klatschen aufgefordert, was die Kleinen völlig ignorieren. „Wichtig ist, dass die Tiere keine Angst bekommen, auch nicht vor mir“, erklärt der Tiertrainer sein Konzept. „Dass sie Angst haben müssen, ist Quatsch – im Gegenteil, sie sollten Spaß haben“, kommentiert er sein weiteres Vorgehen, das viel mit Belobigung zu tun hat. Zwei Stö-



Alexander Lacey zählt zu den besten Tierlehrern der Gegenwart. „Du kannst sie trainieren, aber Du kannst sie nicht zähmen“, sagt er über die Raubtiere, die in einer öffentlichen Probe zu bewundern sind. Fotos: Hoppe

ein Küsschen bekommt. Und ständig müssen die Augen das Geschehen in der Manege erfassen, denn die Youngster sind temperamentvoll und übermütig, manchmal auch ein bisschen faul und missmutig. Beschwichtigung und Aufmunterung setzt dann der Trainer ein. Jeden Tag wird der Nachwuchs geschult, bis er zwei- bis zweieinhalb Jahre alt ist und das erste Mal in der Vorstellung auftreten kann.

Diesen Schritt haben die vier Tiger und zwei Löwen, die danach in das Käfigrund gelassen werden, schon hinter sich. Geballte Dynamik kommt einem da entgegen. Doch die „good boys“ und „good girls“ sind augenscheinlich zahm wie Katzen, fauchen gerne mal, lassen sich auch manche Dinge zwei- bis dreimal sagen, ehe sie reagieren, aber tun dann doch, was ihr Boss will. Und der möchte gern, dass sie auf ihrem Podest bleiben und nur nach Aufforderung springen, „Männchen“ machen, auf den Hinterbeinen stehen und gehen oder sich auf Kommando auf dem Boden rollen. Klingt nach schlimmer Dressur, ist aber eigentlich nur die Förderung eines Teils des natürlichen Verhaltens.

Lacey, der im Alter von elf Jahren mit seinem Vater zum ersten Mal in einem Raubtierkäfig stand, zeigt nicht nur souverän, was man Raubtieren beibringen kann, er vermittelt auch, dass man dies nur mit einem beträchtlichen Einfühlungsvermögen, mit viel Geduld und großem Respekt, aber ohne Angst vor den Tieren erreichen kann. Beim Internationalen Circusfestival in Monte Carlo wurde er 2006 mit dem „Silbernen Clown“ ausgezeichnet, dem Zirkus-Oscar.

Zum Knuddeln süß sind die beiden Tigerbabys, die dann zum Schluss der Vorführung in die Manege gelassen werden. Der Nachwuchs geht dem Zirkus Charles Knie nicht aus.

ANZEIGE



## Der Sommer hat Kraft – und Sie?

Der Wirksamkeit von Kieser Training vertrauen bereits über 250.000 Menschen in Deutschland. Seit über 40 Jahren sind wir der Spezialist für gesundheitsorientiertes Krafttraining!

Vertrauen Sie Ihre Gesundheit Experten an! Testen Sie sich und uns – jetzt lohnt es sich 3-fach!

Kieser Training Heidelberg  
Vangerowstraße 18  
Tel. (06221) 180 83 01  
www.kieser-training.de

Bis 21.08.2010:  
**3 kostenlose Probetrainings**  
+ computergestützte Rückenanalyse

**KIESER TRAINING**  
FÜR KRAFT UND GESUNDHEIT