

Werner Broeckmann, Berater

„Controlling wird oft unterschätzt!“

Dipl.-Kfm. Werner Broeckmann leitet die Geschäfte der BGC Unternehmensberatung in Kevelaer. Er verfügt über langjährige Erfahrungen, was die Sanierung von Metallbaubetrieben betrifft. Wir haben ihn nach Tipps gefragt, was im Fall einer sich abzeichnenden Insolvenz zu tun ist.

metallbau: Was sind gehäuft die Gründe, weshalb Metall- und Fassadenbauer gezwungen sind, ihre Betriebe zu sanieren?

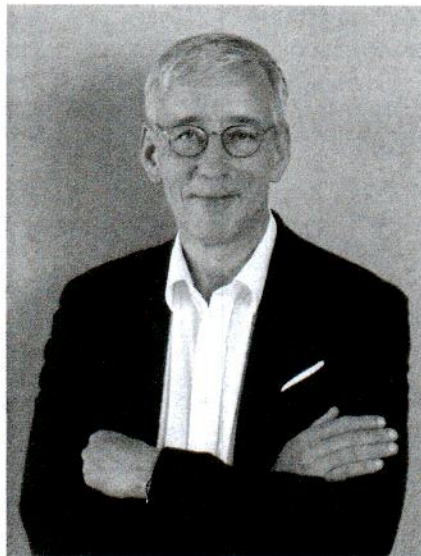
Werner Broeckmann: Häufig waren es in der Vergangenheit die „falschen Aufträge“, also Aufträge, die Verluste erwirtschafteten. Dies kann im Einzelfall am Auftraggeber liegen. Allerdings sind es auch grundlegende Schwächen in der Organisation der Unternehmen, die zu solchen Entwicklungen führen.

metallbau: Bei Ihrer Analyse der Ist-zustände, was ist Ihnen jeweils hinsichtlich des Betriebsmanagements aufgefallen? Lassen sich daraus für Unternehmerkollegen Empfehlungen ableiten, auf was es zu achten gilt, um nicht in die Insolvenz zu rutschen?

Broeckmann: Hier gibt es sicherlich eine ganze Reihe von Ansätzen. Zunächst ist oftmals in den Unternehmen nicht sichergestellt, dass die Informationen tatsächlich richtig verarbeitet werden. Beispielsweise wird ein Nachtragspotenzial nicht als solches erkannt oder Verträge werden nicht richtig gelesen. Grundlegend ist aber sicherlich, um Schwachstellen überhaupt erkennen zu können, dass ein kaufmännisches Controlling vorhanden ist, das solche Schwachstellen überhaupt erkennbar macht. Hier ist es sicherlich nicht ausreichend, wenn die Zahlen vom Steuerberater erst sechs Wochen nach dem jeweiligen Stichtag übermittelt werden und die halbfertigen Arbeiten im Schätzweg ermittelt wurden. Weiterhin sollte man die guten Zeiten nutzen, um mit den Banken über das Thema Sicherheiten zu verhandeln. Sie sind wesentlich „geschmeidiger“, wenn man in der Krise zusätzliche Sicherheiten stellen kann und vor allem vorher die Kredite blanko waren, sodass dann eine Verlustgefahr besteht, die sie reduzieren können.

metallbau: Welche Gründe für Insolvenzen im Fassaden- und Metallbau haben Sie kennengelernt, für die es keine Prophylaxe gibt?

Broeckmann: Meines Erachtens gibt es keine Ursachen, gegen die ein Betrieb nicht vorbeugend angehen könnte. Beispielsweise ist der Forderungsausfall versicherbar. Eine gute Recherche über die Bonität der Auftraggeber gehört sowieso zum Controlling. Es gibt sicherlich Bauvorhaben, die sich deutlich schlechter



Unternehmensberater Werner Broeckmann.

entwickeln, als dies absehbar war. Aber ich kenne keinen Fall, wo dies isoliert zu einer Insolvenz geführt hätte.

metallbau: Welche Erfahrungen haben Sie mit den Zeitspannen, die notwendig sind, bis ein Betrieb saniert ist? Welche Faktoren zögern die Sanierung raus, welche Faktoren beschleunigen sie?

Broeckmann: Ich habe Mitte 2018 ein Unternehmen in der Sanierung begleiten dürfen, wo mit der Vorlage der Bilanz 2019 von Seiten der Banken die Sanierung als erledigt betrachtet wurde. Dies war sicherlich sehr schnell. Normal sind eher Zeiträume von zwei bis drei Jahren, weil die Verluste ausgeglichen werden müssen und dann wieder „normale Verhältnisse“ herrschen.

Ein schlechtes Controlling ist häufig eine Ursache, dass man auch in der Sanierung nicht mehr viel machen kann. Man muss hier berücksichtigen, dass einem ein erfahrener Berater auf der Bankenseite gegenübersteht, der letztlich das Konzept auch „glaubt“. Gäbe es ein „objektiv“ richtiges Konzept, aber es fehlt der Glaube der Gläubiger, so wird es nicht gelingen, weil die Gläubiger kein Geld mehr zur Verfügung stellen. Es kommt daher auch darauf an, dass die Partner weiter mit dem Unternehmen zusammenarbeiten wollen. Dazu kommt, dass das Verlustrisiko so hoch sein sollte, dass die Bereitschaft weiterzumachen ebenfalls vorhanden ist.

metallbau: Welche Änderungen ergeben sich durch die Sanierung für die Betriebsabläufe, das Portfolio und die Mitarbeiter?

Broeckmann: Die Unternehmen denken „kaufmännischer“, das heißt, es steht nicht nur die gute technische Lösung im Vordergrund, sondern die Mitarbeiter denken auch ertragsbezogener für das Unternehmen über die Maßnahmen nach. Dies gilt grundsätzlich für alle Bereiche. So wird ein Produktionsleiter immer dazu neigen, dass er (im kaufmännischen Sinne) „überbesetzt“ ist, weil er sicherstellen will, dass er eine Baustelle rechtzeitig bedienen kann. Er wird nun aber vielleicht mehr die Wirtschaftlichkeit sehen und dies etwas einschränken. Der Montageleiter will ein gutes Verhältnis zum Auftraggeber, aber er wird nun „Sonderleistungen“ eher einschränken.

Lesen Sie die Fortsetzung: www.metallbau-magazin.de