

Marcus Linnepe

# Unternehmenskrisen im Mittelstand managen

Anzeichen erkennen, Maßnahmen ergreifen,  
aus der Krise führen

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Unternehmenskrisen im Mittelstand managen



Marcus Linnepe

# Unternehmenskrisen im Mittelstand managen

Anzeichen erkennen, Maßnahmen ergreifen, aus der Krise führen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5019-5 Bestell-Nr. 10576-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5020-1 Bestell-Nr. 10576-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5021-8 Bestell-Nr. 10576-0150

Marcus Linnepe

#### **Unternehmenskrisen im Mittelstand managen**

1. Auflage, Dezember 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © S. Kobold, Adobe Stock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

## Wie bin ich zur Beratung gekommen?

Zum besseren Verständnis vorab ein paar Worte zu meiner Person. Ich wurde 1968 in Hagen, Nordrhein-Westfalen, geboren. Aufgewachsen gemeinsam mit Eltern und Großeltern in einem großen Haus genoss ich die Jugendzeit. Mein Opa mütterlicherseits hat mich sicherlich am meisten geprägt.

Ich absolvierte eine Lehre als Schlosser und Industriekaufmann und weiß heute, dass ich auch eine akademische Laufbahn hätte einschlagen können, wenn ich nur den nötigen Ehrgeiz und Fleiß an den Tag gelegt hätte.

Später, als ich eine Zeit lang in Kalifornien lebte, lernte ich auch meinen Mentor, Tom G. Faludy, kennen, der mir viele Seiten der Unternehmensführung beibrachte und mir über lange Zeit als Coach zur Seite stand. Tom ist ein Verhandlungsgenie und ausgewiesener Marketing- und Turnaroundexperte. Ich ging als Sohn meines Vaters und kam als junger Mann mit eigener Meinung zurück. Tom hat mir vermittelt, dass man alles schaffen kann, wenn man es nur wirklich will.

Geplant war immer, dass ich das väterliche Unternehmen übernehme – einen kleinen Metall verarbeitenden Betrieb in Nordrhein-Westfalen. Mein Vater war ein technisches Genie, interessierte sich aber nicht für Themen wie Produktreife, Markteinführung etc. So kam es, dass einige Produkte floppten. Ein wichtiger Kunde, der über 30% des Umsatzes ausmachte, entschied sich aus Kostengründen unsere Produkte künftig nur noch als Zubehör anzubieten und nicht mehr als Serienausstattung einzubauen. Es kam zu einer immer schwereren Ertragskrise.

Als ich in den väterlichen Betrieb eingestiegen bin, war der eigentlich schon ein ausgewachsener Sanierungsfall. Ich unterschrieb Bürgschaften in Millionenhöhe und fing an, mir das notwendige Handwerkszeug zur Führung eines Unternehmens autodidaktisch anzueignen.

Immer wenn ich wusste, wofür ich Wissen benötigte, fiel es mir sehr leicht, dieses Wissen quasi aufzusaugen. So fing ich an, Bücher regelrecht zu »inhalieren«. Seit meinem 20. Lebensjahr lese ich ca. 50 Fachbücher im Jahr. Ich lese immer und überall. Alles, was mir zu den Themen Führung, Rhetorik, NLP, Marketing, Verhandlungsführung und Coaching in die Hände kommt, muss gelesen und verarbeitet werden. Darüber hinaus besuche ich permanent Seminare und Fortbildungsveranstaltungen, um für mich dabei das Beste herauszufiltern und in die Praxis umzusetzen.

Meine ersten unternehmerischen Erfahrungen im väterlichen Betrieb habe ich auf sehr teure und schmerzhaft Weise gemacht. Dieses Unternehmen habe ich im Wege einer übertragenden Sanierung durch einen Konkurs gerettet und anschließend verkauft. Heute befindet es sich wieder in der Familie und wird von meiner Schwester und ihrem Mann geführt.

Danach wurde ich von Banken angesprochen, ob ich nicht Unternehmen sanieren möchte. Dies habe ich dann jahrelang maßgeblich auf erfolgsabhängiger Basis getan. Anschließend habe ich eine Beteiligungsgesellschaft gegründet und an die Börse gebracht. Sicherlich nicht meine rühmlichste Zeit, aber sehr lehrreich.

Hier habe ich eine Welt kennengelernt, die mir bis dahin verschlossen war, und in die ich aus heutiger Sicht auch nicht mehr zurück möchte. Nach vielen Fehlentscheidungen und Unternehmenskäufen auf Druck der Investmentbanker konnte ich das Schlimmste verhindern. Im Dezember 2012 bin ich aus dieser Gesellschaft ausgestiegen und widme mich nun wieder den Dingen, die mir wirklich Spaß machen.

So helfe ich mit meiner kleinen Beratungsgesellschaft Unternehmern im Umgang mit ihren Banken und bei der Ausrichtung ihrer Unternehmen, arbeite als Coach, Aufsichtsrat und Beirat in den unterschiedlichsten Gesellschaften und Industrien und vermittele die Erfahrung, die ich in all den Jahren machen durfte.

Ich helfe Unternehmern und Führungskräften dabei, die richtige Einstellung zu all den schwierigen Themen zu finden und zeige Wege auf, die Themen im Kopf klar zu bekommen und bei allem Stress das Leben nicht zu vergessen. Im Ergebnis ist es alles eine Frage der Haltung im Kopf.

### **Über mich**

In meinem nunmehr 52 Jahre andauernden und recht bewegten Leben habe ich wiederholt festgestellt, dass zunächst ausweglos scheinende Situationen am Ende doch noch ins Gute gedreht werden können.

Dies gilt gleichermaßen für meine eigenen Situationen als auch für die unzähligen Erlebnisse, die ich während meiner langjährigen Tätigkeit als Begleiter von krisengeschüttelten Unternehmen und Unternehmern in schwierigen Situationen durchlebt habe. Dabei hat die emotionale Seite des Lebens einen mindestens genauso großen Einfluss auf den Ausgang, wie die sachliche. Nur der feste Wille daran, die Lage verändern zu können, gepaart mit Ausdauer, Beharrlichkeit und Konsequenz, führt im Ergebnis zum Ziel.

Mittlerweile freue ich mich schon über neue Herausforderungen in meinem Leben. Ich bin mir sicher, dass ich ohne diese oft ausweglos scheinenden Lebenssituationen niemals zu einem so reichen und erfüllten Leben gelangt wäre, wie ich es jetzt führen darf.

Mit diesem Buch möchte ich all diejenigen ermutigen am Ball zu bleiben, die glauben, sie seien am Ende des Machbaren angekommen. Nur zu oft habe ich von Kollegen, Mandanten und Freunden gehört, dass dies oder das niemals funktionieren wird – zumindest zu Beginn der jeweiligen Herausforderung.



Im Nachhinein hörte ich dann Aussagen wie:

*»Ich hätte damals nie geglaubt, dass das möglich ist.«*

*»Es ist unglaublich, wie weit man kommen kann, wenn man es nur versucht und einige Regeln beachtet.«*

*»Als wir anfangen das Problem anzugehen, da dachte ich, es wäre das Ende und musste feststellen, es war der Anfang einer nicht erwarteten und sehr positiven Zukunft.«*

Es ist mir ein Anliegen, Sie zu ermutigen, nicht aufzugeben und an sich zu glauben, egal wie aussichtslos Ihre Situation für Sie im Moment scheinen mag. Auch wenn Berater, Anwälte, Freunde und Bekannte Ihnen einreden wollen, dass Ihr Vorhaben zum Scheitern verurteilt sei.

Natürlich müssen Sie den Tatsachen ins Auge sehen. Sie werden aber erstaunt sein, was mit einer offenen und ehrlichen Kommunikation alles möglich ist.

Ja, sogar das fast Unmögliche kann mit der richtigen Haltung durchaus möglich werden. Sie dürfen nur nie aufhören nach der Lösung zu suchen, die es in den meisten Fällen definitiv gibt, auch wenn Sie diese noch nicht direkt vor Augen haben.

Sie werden in diesem Buch viele nützliche Praxistipps erhalten und mit Sicherheit anschließend zahlreiche ausweglose Situationen meistern und stärker daraus hervorgehen, als Sie es vielleicht zurzeit für möglich halten.

*»If you can't you must and if you must you can.«*  
(Tony Robbins)

Marcus Linnepe  
Herdecke, im Juli 2020



---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Die Krise kommt .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die Anzeichen .....	13
1.2 Die Bankenkrise .....	14
1.3 Die extern ausgelöste Krise versus die intern ausgelöste Krise .....	14
1.4 Krisenfestigkeit des Unternehmens .....	15
1.5 Die Krise als Chance .....	18
<b>2 Womit sollte man anfangen? .....</b>	<b>21</b>
2.1 Die Datensammlung .....	21
2.2 Ballast identifizieren .....	22
2.3 Überflüssiges aufgeben .....	22
2.4 Unsicherheit der bisherigen Managementpraxis .....	23
<b>3 Die Lage richtig verstehen und interpretieren .....</b>	<b>25</b>
3.1 Wie erkennt man die Ursachen der Unternehmenskrise, nachdem die Daten aufbereitet sind? .....	25
3.2 Die richtige Entscheidungsgrundlage schaffen .....	26
<b>4 Wie kommt man ins Handeln? .....</b>	<b>29</b>
4.1 Die richtige Haltung .....	29
4.2 Der Umgang mit »Energievampiren« .....	31
4.3 Der Umgang mit der Zeit .....	31
4.4 »The Big Rocks« .....	33
4.5 Das, was zählt, sind Resultate .....	34
4.6 Das Erstellen einer Roadmap .....	35
4.7 Das Budget .....	36
4.7.1 Das Operating-Budget .....	36
4.7.2 Das Innovationsbudget .....	39
4.7.3 Das Worst-Case-Budget .....	40
4.8 Verknüpfung von Personen und Budgets .....	41
<b>5 Finanzierung und Liquidität .....</b>	<b>43</b>
5.1 Die Banken stellen fällig, was nun? .....	43
5.2 Die Bedeutung einer Warenkreditversicherung in der Krise .....	46
5.3 Zahlungsunfähig – Was nun? .....	47

<b>6</b>	<b>Verhandlungsführung mit Geschäftspartnern</b>	<b>51</b>
6.1	Die Interessen des Verhandlungspartners verstehen	51
6.2	Kommen Sie schnell auf den Punkt	51
6.3	Die eigenen Interessen	53
6.4	Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit	54
<b>7</b>	<b>Verhandlungen mit Banken</b>	<b>57</b>
7.1	Zielerreichung absichern	57
7.2	Die richtigen Unterlagen	58
7.3	Sicherheitenposition	59
7.4	Die Gesprächspartner	60
7.5	Mentale Vorbereitung auf die anstehenden Verhandlungen	61
7.6	Die Gesprächsführung	62
<b>8</b>	<b>Führung</b>	<b>65</b>
8.1	Einige Grundregeln	65
8.2	Das Assignment	66
8.3	Assignment Control	67
8.4	Die richtigen Assignments	67
8.5	Regelmäßige Meetings mit den Führungskräften	68
8.6	Führung durch Direct Reports	69
<b>9</b>	<b>Controlling</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>Die Psyche des Unternehmers</b>	<b>75</b>
10.1	Die richtige Bewertung	75
10.2	Woher nimmt man die Kraft?	77
10.3	Unternehmerisches Handeln und die besserwisserischen Zaungäste	82
<b>11</b>	<b>Aufsichts- und Beiräte</b>	<b>85</b>
<b>12</b>	<b>Coronavirus: Der Neustart</b>	<b>87</b>
12.1	Durch Staatshilfen in die Schuldenfalle	87
12.2	Der Neustart nach der Corona-Pandemie	87
12.3	Mögliche Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität	88
12.4	Verbesserung der Margen	88
<b>13</b>	<b>Unternehmenskäufe und -verkäufe – M&amp;A in der Krise</b>	<b>91</b>
13.1	Zukauf von Unternehmen	91
13.1.1	Identifikation des richtigen Unternehmens	91
13.1.2	Die erste Kontaktaufnahme	92

13.2	Verkauf des eigenen Unternehmens .....	95
13.2.1	Abhängigkeit der eigenen Kunden .....	95
13.2.2	Die Ansprache .....	96
13.2.3	Indikatives Angebot .....	97
13.2.4	Die Psychologie des Verkaufsprozesses .....	98
13.2.5	Deal-Struktur .....	98
13.2.6	Signing und Closing .....	100
<b>14</b>	<b>Die Insolvenz als Chance .....</b>	<b>105</b>
14.1	Worauf muss ich achten? .....	105
14.2	Was passiert nach dem Insolvenzantrag? .....	109
<b>15</b>	<b>Die übertragende Sanierung .....</b>	<b>111</b>
<b>16</b>	<b>Die Fortführung ist gescheitert, was nun? .....</b>	<b>113</b>
<b>17</b>	<b>Wie findet man den richtigen Berater? .....</b>	<b>117</b>
17.1	Steuerberater .....	117
17.2	Unternehmensberater .....	119
17.3	Rechtsanwälte .....	121
<b>18</b>	<b>Wie unterbindet man das Eigenleben der Berater? .....</b>	<b>123</b>
<b>19</b>	<b>Wie stellt man sicher, dass man am Ball bleibt und nicht aufgibt? .....</b>	<b>125</b>
19.1	Die Bedeutung von Routinen .....	125
19.2	Mentale und körperliche Fitness .....	126
19.3	Den Entscheidungsmuskel trainieren .....	127
<b>20</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>129</b>
	Stichwortverzeichnis .....	131
	Der Autor .....	137
	Die CANEI.digital AG .....	139