



Erste Hilfe beim Unternehmen „letzte Hoffnung“

**IHK-Krisenberater
Wolf-Rüdiger Fink berät Firmen in Not**



*Die Unternehmensnachfolge ist eines der zentralen Aufgabengebiete von IHK-Mitarbeiter Wolf-Rüdiger Fink.
Foto: Ullrich Sorbe*

Wenn im Unternehmen nichts mehr geht, dann geht das Telefon von Wolf-Rüdiger Fink. Der Jurist, studierte Ingenieur und langjährige Manager berät für die Niederrheinische IHK Firmen in Not. Fink ist nicht selten der personifizierte letzte Strohalm – und zwar einer von nicht zu unterschätzender Stabilität. „Zwischen 80 und 85 Prozent der Unternehmen, die sich bei der Kammer melden, finden aus ihren Schwierigkeiten heraus“, bilanziert der Coach für Krisenfälle.

Fink reagiert flink, verschiebt Termine für seine erste Hilfe als letzte Hoffnung. Seine Einstellung: „Jahrelang haben die Firmen oftmals Mitgliedsbeiträge an die Kammer gezahlt. Jetzt können sie sehen, dass wir für sie da sind, wenn sie uns brauchen.“ Kaum gerufen, macht der Pannenhelfer mobil, fährt raus ins Krisengebiet. „Ich muss mir persönlich ansehen, was das für ein Betrieb ist.“ Notfallberatung ist zudem kein Job für feste Dienstzeiten. „Ich führe meine Gespräche, wenn die Unternehmer nicht durch das operative Geschäft

abgelenkt sind. Denn ich brauche die volle Aufmerksamkeit“, betont der Kammerspezialist mit Büro in Kleve.

Die Gründe für unternehmerische Pannen auf der kurvenreichen Straße zum geschäftlichen Erfolg lassen sich nicht an einer Hand abzählen. Ein paar Beispiele: Ein Sub-Unternehmer kommt ins Schlingern, weil sein wichtigster Kunde nicht mehr zahlen kann. In einer Ein-Mann-Firma frisst das Tagesgeschäft alle Ressourcen auf, weshalb wichtige Entscheidungen und der Papierkrieg liegen bleiben. Ein Mittelständler hat sich bei der Marktanalyse verschätzt. Ein anderer wird Opfer seiner hohen Außenstände.

Auch die Branchen wechseln in der Krisenberatung. Beim Bau bröckeln seit Jahren die Fundamente. Kneipenwirte sind nicht mehr flüssig. Einzelhändler vermischen in konjunkturschwachen Zeiten das Klingeln der Kasse. Wie viel Geld fehlt auf den Konten, wenn es zum Ernstfall kommt? „Zwischen 10 000 Euro und Beträgen im sechsstelligen Bereich“, bilanziert Fink. Der IHK-Coach ist in der Regel für mittelständische Unternehmen tätig. Da geht es um Arbeitsplätze und um Exis-

tenzen: Um Lebensträume und um die Furcht vor Insolvenz. Vor allem aber geht es um Menschen.

Viel Psychologie ist deshalb gefragt bei der ersten Analyse der Probleme. Fink: „Ich zeige die Fehler auf, aber ich komme nicht als Oberlehrer.“ Der Coach in Krisenzeiten weiß genau, wie viel Fingerspitzengefühl einerseits gefragt ist und wo andererseits der Finger in die Wunde gelegt werden muss. Aus eigener Erfahrung. „Ich war früher selbst in einem Bauunternehmen tätig, das in die Insolvenz musste.“ Seine Erfahrung: In einer kritischen Lage läuft nichts mehr normal. Selbst das Einfachste wird dann kompliziert. Vor allem, wenn die Gläubiger bereits die Hand aufs Konto gelegt haben. Fink versucht, in solchen Fällen finanzielle und psychologische Spielräume zu schaffen und Wege aus dem Dilemma aufzuzeigen. Der IHK-Experte arbeitet dabei zwar nach erprobtem Plan, aber nicht nach Schema F.

Der Krisencoach berät und begleitet. Die wichtigen Maßnahmen müssen die Verantwortlichen jedoch selbst einleiten. „Wenn ich mit zu den Banken gehe, überlasse ich das Reden meist den Unternehmern. Sie

müssen das Geldhaus von ihren Plänen überzeugen – nicht ich“, betont er.

Fink arbeitet als Pannenhelfer, gibt erste Aufschlussberatung. In der Regel setzen später von der IHK eingesetzte Unternehmens-Berater die Sanierung dauerhaft fort. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau finanziert über den „Runden Tisch“ eine längerfristige Unterstützung. Zusätzlich wird Fink durch Karl-Hermann Sohns unterstützt, einem anerkannten Senior-Experten und ehemaligen Banker.

Manchmal kommt jedoch alle Hilfe zu spät. „Dann muss ich sagen, dass nur noch der Weg in die Insolvenz bleibt“, informiert Fink. Das Überbringen schlechter Nachrichten kann ebenfalls sein Gutes haben. „Oft sind die Inhaber erleichtert, wenn sie endlich klar wissen: Es geht nicht mehr weiter“, berichtet er.

Es gäbe weniger solcher Mitteilungen, wenn die Unternehmer schneller zum Hörer griffen. „Der Zeitfaktor ist entscheidend“,

sagt der Ratgeber. Er weiß aber auch um die hohe Hemmschwelle. Die Bitte um fremde Hilfe ist vielfach ein Signal für den Ernst der Lage. Deshalb Finks dringender Rat: „Schon beim ersten Anzeichen einer Krise lohnt es sich, mit mir Kontakt aufzunehmen.“

Der Zeitfaktor ist auch beim zweiten großen Aufgabengebiet von Wolf-Rüdiger Fink von enormer Bedeutung: die Nachfolgeregelung von Unternehmen. Dabei muss der Coach die Inhaber in erster Linie auf Geduld und Weitsicht einschwören. „Zwischen fünf und zehn Jahren dauert es zuweilen, bis alles geordnet ist“, erläutert der Berater. Da spielt es keine Rolle, ob die Firma in der Familie bleiben soll oder in die Hände eines neuen Eigentümers übergeht. Erbverträge sind zu durchdenken und Übergabevereinbarungen wasserdicht zu machen. Die Zukunftsfrage entscheidet zugleich über die Gegenwart. Denn Banken binden Kreditzusagen für Investitionen an eine gesicherte Nachfolgeregelung.

Wolf-Rüdiger Fink begleitet die Inhaber dabei, das Feld über den Tag hinaus zu bestellen. Auch hier sind Takt, Neutralität und Verschwiegenheit gefragt. Die Brücke zwischen den Generationen zu bauen, verlangt nach geschickter Planung und Zeitmanagement. Zweieinhalb Jahre kann die Wegbegleitung dauern. Wolf-Rüdiger Fink arbeitet auf diesem Feld ebenfalls ganz pragmatisch. Sein Motto: „Entscheidend ist allein, was in der Sache bewegt wird. Alles andere kann man vergessen.“ Für die Anrufer bedeutet dies die Zuversicht: Wenn Wolf-Rüdiger Fink ans Telefon geht, dann geht was.

Hermann Kewitz ■

Weitere Informationen:

Wolf-Rüdiger Fink,
Niederrheinische IHK,
Telefon 02 03/28 21-235
oder 0 28 21/2 22 33

Bio-Brücke überschreitet Grenzen

Erfolgreiche Veranstaltung „Biogene Rohstoffe und Produkte“ im Technologie-Zentrum Kleve

Eine Bio-Brücke, getragen von niederländischen und deutschen Forschungseinrichtungen, überschreitet Grenzen – mental und territorial: Am 2. Februar fand im Rahmen des deutsch-niederländischen Technologie Netzwerkes Rhein/Waal die Expertenveranstaltung „Biogene Rohstoffe und Produkte“ statt. In Fachvorträgen stellten Referenten der niederländischen Agraruniversität Wageningen und des Zentrums für Brennstoffzellentechnik in Duisburg gemeinschaftlich die Zukunftspotenziale von Biowasserstoff als Basis für die Brennstoffzellentechnik vor.

Darüber hinaus wurde vom Plant Research International Wageningen und vom niederländischen Institut Agrotechnology and Food Innovations der Universität Wageningen das Thema „Hanf als biogener Rohstoff“ für industrielle Anwen-

dungen präsentiert. Anhand einiger praxisbezogener Beispiele wurde der Einsatz naturfaserverstärkter Verbundwerkstoffe im Eisenbahnbau und in der Automobilindustrie aufgezeigt.

In der anschließenden Diskussionsrunde wurde der Einsatz nachwachsender Rohstoffe auf den Prüfstand gestellt. Ziel war es zu analysieren, wie der Anbau dieser Rohstoffe in der Landwirtschaft mit der industriellen Herstellung verknüpft werden kann, um somit neue wirtschaftliche Perspektiven zu eröffnen. Dabei ist vor allem die enge Kooperation zwischen der national und auch international renommierten Agraruniversität Wageningen, der Hochschule Duisburg-Essen mit den dazugehörigen Instituten und den Landwirten in der Region von großer Bedeutung.

Mit dem Modellprojekt des Technologie Netzwerkes Rhein/Waal sollen Anstöße für einige neue wirtschaftliche Möglichkeiten in der Grenzregion aufgezeigt werden. Die Partner des Technologie Netzwerkes sind

die Technologiezentren in Wageningen, Nimwegen und Arnheim auf niederländischer Seite sowie Kleve, Moers, Kamp-Lintfort und Duisburg auf deutscher Seite. Die Kamer van Koophandel Centraal-Gelderland und die Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve unterstützen das Projekt ebenfalls.

Die Maßnahmen des Netzwerkes werden kofinanziert durch das EU-Programm INTERREG IIIA der Euregio Rhein-Waal sowie durch die Wirtschaftsministerien der Niederlande und Nordrhein-Westfalens. ■

Weitere Informationen:

Technologie Netzwerk Rhein/Waal,
Technologie-Zentrum Kleve,
Boschstraße 16, 47533 Kleve,
Telefon 0 28 21/89 45 80,
E-Mail tzk.brut@t-online.de,
Internet www.te-net.com