

VERTRAUEN – TEUER BEZAHLT

INGRID HOFMANN leitet eine der größten Zeitarbeitsfirmen Deutschlands. Als Unternehmerin hatte sie große Erfolge, aber auch schwierige Phasen. Eine davon war die Insolvenz ihres Kunden Arcandor in der Krise 2008. Was sie aus dem größten Forderungsausfall der Firmengeschichte gelernt hat und warum sie ihren Kunden dennoch weiterhin vertraut, sagt sie uns im Gespräch. ►



HOFMANN PERSONAL,
1985 von Ingrid Hofmann in Nürnberg gegründet, zählt heute mit 22.000 Mitarbeitern zu den fünf größten Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland.



„Einen langjährigen Geschäftspartner im Stich lassen? Da kommt man sich wie ein Verräter vor.“

Ingrid Hofmann über ihre folgenschwere Fehlentscheidung in der Krise 2008

Die Firma von Ingrid Hofmann entsendet Arbeitskräfte an Unternehmen, die dringend Personal benötigen. Läuft die Wirtschaft gut, brummt das Geschäft. So wie im abgelaufenen Jahr. Anders ist es in Krisenzeiten. Im Jahr 2008 brach Hofmanns Umsatz in wenigen Monaten um ein Drittel ein, als Schlüsselkunden aus der Autoindustrie Personal abbauten. Und dies war nicht das einzige Problem, das sie in dieser Zeit lösen musste.

EH KOMPASS: EIN WICHTIGER KUNDE VON IHNEN WAR DAMALS QUELLE. DER ZUM ARCANDOR-KONZERN GEHÖRENDE VERSANDHÄNDLER KONNTE IN DER KRISE SEINE RECHNUNGEN NICHT MEHR BEZAHLEN. DIE SCHADENS-HÖHE HABEN SIE EINMAL MIT 400.000 EURO BEZIFFERT. WIE SETZTE SICH DIE SUMME ZUSAMMEN?

INGRID HOFMANN: Es waren Rechnungen für rund 150 Beschäftigte, die im Bereich Logistik oder Versand gearbeitet haben. Letztendlich arbeiteten sie vier bis sechs Wochen für den Kunden, ohne dass wir dafür bezahlt wurden. Aber wir mussten natürlich unsere Mitarbeiter entlohnen.

DIE INSOLVENZ VON ARCANDOR KAM NICHT UNERWARTET. GAB ES MOMENTE, WO SIE GEAHNT HABEN, DASS IHR GELD AUF DEM SPIEL STEHT?

Was heißt schon „geahnt“? Die Zahlungen verzögerten sich zwar, aber der Kunde führte immer neue, verständliche Gründe dafür an. Ein deutliches Warnsignal war allerdings, dass unser Kreditversicherer Euler Hermes die Forderungsabsicherung für Quelle und das Dachunternehmen Primondo kündigte.

WIE HABEN SIE REAGIERT?

Wir haben mit dem Kunden über andere Absicherungsmöglichkeiten verhandelt. Die Führungskräfte der Gegenseite haben sich für ihren Arbeitgeber verbürgt und unsere Sorgen belächelt. Sie sprachen von vorübergehenden Liquiditätsproblemen und dass sie dank der guten Auftragslage dringend auf unsere Mitarbeiter angewiesen seien. Im Rahmen dieser Gespräche boten sie uns auch Kurzfristzahlungen mit Skontogewährung an, was im Nachhinein besonders perfide erscheint. Vielleicht haben sie aber auch in gutem Willen gehandelt, ihren eigenen Vorgesetzten vertraut und geglaubt, dass ihr Unternehmen eine Überlebenschance hat.

Für Ingrid Hofmann ist es normal, dass Menschen eine emotionale Bindung an die eigene Firma haben. Seit 30 Jahren führt sie ihr Unternehmen. Eigentlich sollte sie den Bauernhof ihrer Familie im fränkischen Hilpoltstein übernehmen. Doch Kühe melken und Korn säen war nicht ihre Welt. Um sie bei der Gründung zu unterstützen, verkaufte der Vater für 30.000 D-Mark einen Acker. Im Nachhinein eine gute Kapitalanlage. Heute arbeiten 25.000 Menschen für die I. K. Hofmann GmbH. Neben dem Stammsitz in Nürnberg hat die Zeitarbeitsfirma 88 weitere Standorte – auch in den USA, Großbritannien, Österreich und Tschechien. Der Jahresumsatz liegt bei fast einer Milliarde Euro. Hofmann betont, wie wichtig es für ihren geschäftlichen Erfolg war, Menschen überzeugen zu können.

HABEN SIE IM ZUGE DER ARCANDOR-INSOLVENZ AUCH MIT IHREM KREDITVERSICHERER VERHANDELT, UM DIE FORDERUNGSABSICHERUNG AUFRECHTZUERHALTEN?

Natürlich haben wir versucht, den Versicherungsschutz so lange wie möglich zu erhalten. Wir haben uns mit Euler Hermes auch über den jeweiligen Stand der Dinge ausgetauscht – soweit Informationen zugänglich waren. Aber es war natürlich kein Geheimnis, dass es um das Firmenkonstrukt von Arcandor nicht sonderlich gut stand.

WARUM HABEN SIE DEM SPUK NICHT EIN ENDE GEMACHT UND DIE GESCHÄFTSBEZIEHUNG ZU ARCANDOR BEENDET?

So ein Schritt fällt sehr schwer, wenn es sich um einen Geschäftspartner handelt, mit dem man vertrauensvoll zusammenarbeitet. Ich habe natürlich das Risiko gesehen, hatte aber auch den kleinen Funken Hoffnung, dass so ein großes Unternehmen eine Staatsbürgerschaft erhält. Außerdem wollte ich meine Niederlassungen in Nürnberg und Leipzig nicht zusätzlich schwächen, weil sie ohnehin unter der Krise litten.

WELCHE ROLLE SPIELTE DAS THEMA VERTRAUEN GEGENÜBER IHREM GESCHÄFTSPARTNER?

Mit Quelle hatte ich damals mehr als 20 Jahre zusammengearbeitet. Die Firma war mein allererster Kunde gewesen. Da gehörte sie noch nicht zu Arcandor. Wenn man seine Geschäftspartner so lange kennt, lässt man sie ungern im Stich. Da kommt man sich wie ein Verräter vor. Ein Abzug unserer Mitarbeiter wäre so angekommen, als hätten wir dem Unternehmen den Todesstoß verpasst.

WIE HABEN SIE ERFAHREN, DASS DIE FORDERUNGEN AUSFALLEN?

Unsere Geschäftspartner haben uns informiert, dass sie den Antrag auf ein Insolvenzverfahren stellen werden. Wir sind dann in die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter gegangen.

WELCHE ERFAHRUNGEN HABEN SIE MIT DEM INSOLVENZVERWALTER GEMACHT?

Wir hatten vor Arcandor immer gut mit Insolvenzverwaltern zusammengearbeitet. Das lag auch daran, dass sie uns und unsere Zeitarbeitskräfte brauchten, wenn sie eine Firma wieder in Schwung bringen wollten. Bei Arcandor war die Lage anders. Wir mussten sogar Geld zurückzahlen – weil der Kunde schon insolvent war, als er noch Rechnungen an uns beglichen hat.

DER INSOLVENZVERWALTER HAT RECHNUNGSZAHLUNGEN ALSO NACHTRÄGLICH ANGEFOCHTEN?

Ja, ich konnte damals nicht glauben, dass so etwas möglich ist. Aber die Insolvenzordnung erlaubt es. Auch dadurch ist die hohe Schadenssumme zu erklären.

HABEN SIE DAMALS GEDACHT, IHRE FIRMA KOMMT NICHT ÜBER DIE RUNDEN?

Nein. Immerhin betrug unser Umsatz vor der Krise rund 300 Millionen Euro. Aber es ist natürlich sehr tragisch, wenn in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit auch noch ein hoher Forderungsausfall hinzukommt.

HAT ES SICH DAMALS AUCH AUSGEZAHLT, DASS SIE EINE EIGENKAPITALQUOTE VON RUND 50 PROZENT HABEN UND NIEMALS GELD AUS DEM UNTERNEHMEN ENTNOMMEN HABEN?

Eine hohe Eigenkapitalquote zu haben war stets mein Ziel. Darum habe ich nie Ausschüttungen vorgenommen. Natürlich ist es im Laufe der Zeit immer wieder passiert, dass auf Eigenkapital zurückgegriffen werden musste und es ist manchmal auch geschmolzen. Trotzdem wurde es in der Krise nicht notwendig, mit Banken ins Gespräch gehen zu müssen.



WENN DER KUNDE KIPPT
Plötzliche Pleiten wichtiger Geschäftspartner oder hohe Forderungsausfälle können auch gesunde Unternehmen in existenzielle Not bringen.

WIE HABEN SIE IHR UNTERNEHMEN NACH DEN PROBLEMEN MIT ARCANDOR WIEDER AUF DIE ERFOLGSSPUR GEBRACHT?

Die Sache mit Arcandor war ärgerlich, aber nicht mal unser Hauptproblem. Die weltweite Krise betraf zahlreiche Branchen. Wir mussten versuchen, viele freiwerdende Mitarbeiter in anderen Unternehmen unterzubringen. Zum Glück ging es damals der Energie- und Solarbranche gut.

Ein Blick in den Lebenslauf von Ingrid Hofmann zeigt, dass sie schnell neue Wege findet, wenn die alten nicht weiterführen. Nach der Schule träumt sie davon, eine Orchideenplantage zu leiten – in Südafrika, wo sie einen indischen Brieffreund hat. Sie macht ihre Lehre in einem Blumengroßhandel, für den sie nach der Ausbildung in Südafrika arbeiten soll. So die Verabredung. Doch als die politische Situation am Kap der guten Hoffnung eskaliert, bleibt sie in Deutschland und sammelt erste Erfahrung als Personalreferentin einer Zeitarbeitsfirma. Die Arbeit mit Menschen begeistert sie. Sie leidet, als sie 2008 Mitarbeiter im eigenen Unternehmen entlassen muss. Zeitarbeiter durften zu Beginn der Krise noch nicht in Kurzarbeit gehen. Erst nach Gesprächen von Branchenvertretern und einzelner Unternehmer mit politisch Verantwortlichen war es für eine begrenzte Zeit erlaubt. Und das war auch ihr zu verdanken.

In Verbänden macht sie sich für die Branche stark. Soziales Engagement liegt ihr ebenfalls am Herzen. Der alljährliche Hofmann-Spendenmarathon und ihre Stadtteilpatenschaft für Nürnberg Langwasser zeugen davon. Für Flüchtlinge sucht sie gemeinsam mit Unternehmen geeignete Stellen. Entsprechend eng getaktet ist ihr Arbeitstag – unter zwölf Stunden läuft nichts. Trotzdem blieb Zeit für ihren Ehemann und die inzwischen erwachsene Tochter. Ein Leben im Spurt – mit offenbar unendlichen Energiereserven.

**DIE ARCANDOR-PLEITE
ÜBERSTANDEN**

Die I. K. Hofmann GmbH zahlte in der Krise 2008 „nur“ Lehrgeld. Kleineren Dienstleistern mit weniger Eigenkapital droht in solchen Situationen sogar die Folgeinsolvenz.

WOHER HABEN SIE IN DER ZEIT DER KRISE IHRE KRAFT UND ZUVERSICHT GENOMMEN?

Es scheint mein Naturell zu sein, dass ich trotz schwieriger Zeiten immer nach vorn schaue. Ich bin kein Mensch, der sich wegduckt, sondern der Herausforderungen annimmt. Wenn Fehler passieren, muss man sie glattbügeln. Und ich weiß auch, dass Erfolg nicht immer heute oder morgen eintritt, sondern, dass man oft auch bis übermorgen warten muss. Diese Erkenntnis hat mich aufgebaut. Außerdem tat ich mir abends gern was Gutes – mit gehaltvollem Essen und Schokolade. Während der Krise 2008 habe ich rund zehn Kilo zugenommen.

HAT SIE DIE ERFAHRUNG MIT ARCANDOR DENNOCH ZU EINEM MISSTRAUISCHEREN MENSCHEN GEMACHT?

Ich bin sensibler, wenn ich Hinweise habe, dass sich die Zahlungsmoral eines Geschäftspartners ändert. Aber ich muss nicht nur meinen Kunden vertrauen können – sondern sie auch mir. In unserer Branche gibt es zum Beispiel das Prinzip der Subsidiärhaftung. Das heißt, wenn wir die Sozialabgaben für unsere Mitarbeiter nicht bezahlen, müssen meine Kunden die Kosten übernehmen. Nein, wenn ich meinen Beruf nur noch mit Misstrauen ausüben könnte, dann müsste ich demnächst in Rente gehen – und dazu habe ich überhaupt keine Lust.

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.



„Hätten wir nicht eine so gute Eigenkapitalausstattung gehabt, wäre es auch für uns kritisch geworden.“