

Geglückter Neustart

Mit neuen Investoren Insolvenz in Eigenverwaltung überwunden



Erwin Wick, (BayBG) symbolisiert gemeinsam mit Reich-Chef Ralph Breiltgens (l.) die Richtung der Zukunft: nach oben.

Substanziell gesund, aber dennoch insolvent. Klingt nach einem Widerspruch, ist in der Unternehmensrealität aber selbst in Zeiten guter Konjunktur möglich. So zum Beispiel bei der Weilheimer ISOG GmbH.

VON DR. THOMAS BUCKSTEEG

Wegen ausbleibender Zahlungen aus China und durch die Verschiebung eines Kundengroßprojekts musste der Schleifmaschinenhersteller ISOG im Oktober 2016 Insolvenz in Eigenverwaltung anmelden. Diese spezielle Eigenverwaltungsinsolvenz ist mit den 2012 geänderten Sanierungsgesetzen (ESUG) möglich: „Wenn eine angestrebte Sanierung konkrete Realisierungschancen hat, kann ein Unternehmen anstelle einer Regelinsolvenz eine Insolvenz in Eigenverwaltung beantragen. Der Unternehmer behält sein Unternehmen, ihm wird jedoch ein Sachwalter zur Seite gestellt.“

Insolvenzverfahren rasch abgeschlossen

Um das Unternehmen langfristig wieder zu stabilisieren, benötigte ISOG für die Neustrukturierung der Passivseite frisches Kapital. Das Unternehmen gewann hierfür zwei Investoren: die Endurance Capital AG und die BayBG. So konnte das Insolvenzplanverfahren bereits nach einem halben Jahr Anfang 2017 abgeschlossen werden, der Weg für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des vor 80 Jahren gegründeten oberbayerischen Traditionsunternehmens war geebnet. Die Firma setzt seitdem den Neustrukturierungsprozess zügig weiter um und ist auf der Basis eines technologisch führenden Produktportfolios im internationalen Geschäft durchgestartet. Der bisherige geschäftsführende Gesellschafter, Martin Sackmann, behält relevante Anteile und bleibt auch nach dem Einstieg der Investoren Geschäftsführer.

Reich GmbH fährt wieder auf der Erfolgsspur

Bei der Kunststoffverarbeitung Reich GmbH war die Situation ähnlich. Das Unternehmen ist ein Pionier bei der Fertigung von Behältern, Silos, Rohren oder Tanks aus glasfaserverstärktem Kunststoff (GFK). Die Anlagen des Unternehmens werden insbesondere im Straßen-Winterdienst sowie in der chemischen Industrie eingesetzt. Mit rund 3.000 realisierten Winterdienst-Anlagen, die neben den Autobahnen weit hin sichtbar sind, ist Reich bundesweiter Marktführer.

Trotz dieser Erfolge musste das oberbayerische Unternehmen nach einem hohen Forderungsverlust durch die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden 2015 Insolvenz in Eigenverwaltung beantragen. Die durchgeführten operativen Restrukturierungsmaßnahmen zeigten schnell Erfolg. Die langjährigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen wurden weitergeführt und bei stabilem Umsatz nahm die Profitabilität zu. Im Frühjahr 2017 stieg die BayBG als 49-Prozent-Minderheitsgesellschafter ein. So konnte die Passivseite im Rahmen eines Insolvenzplans neu strukturiert und die Eigenkapitalquote gestärkt werden. Hauptgesellschafter mit 51 Prozent bleibt der bisherige geschäftsführende Gesellschafter, Ralph Breiltgens. Mit dem neuen Kapital gewann Reich neben der Insolvenzplanerfüllung den Freiraum für die Hebung von Wachstumspotenzialen, für weitere Produktentwicklungen und für die Erschließung neuer Märkte.



Erfolgreiche Zukunft besiegelt: Sebastian Braun (BayBG) und ISOG-Geschäftsführer Martin Sackmann.



Dr. Thomas Bucksteeg ist Bereichsleiter Turnaround bei der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft.

Unternehmerpersönlichkeit entscheidend

ISOG und Reich – zwei Beispiele für das Engagement neuer Investoren in schwierigen Unternehmenssituationen. Damit ein Turnaround-Projekt Erfolg verspricht und ein Investorenengagement möglich ist, müssen zuvor zahlreiche Faktoren geklärt werden und passen. Produkt und Markt müssen stimmen und zukunftsfähig sein. Ein zentraler Erfolgsfaktor bei

Restrukturierungsmaßnahmen ist die Unternehmerpersönlichkeit, ganz besonders dann, wenn der alte Chef auch der neue ist. Der Unternehmer ist der Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche Steuerung des Unternehmens aus der Krise beziehungsweise Insolvenz. Es werden also auch besondere Anforderungen an die Unternehmerpersönlichkeit gestellt, die durch Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz und Führungsstärke überzeugen muss.

Wenn das alles passt, steht einem potenziellen Engagement eines Investors zur Überwindung einer Unternehmenskrise oder einer Insolvenz nichts mehr im Wege. ■

KURZ VORGESTELLT

Ob Wachstum, Unternehmensnachfolge, Start-up oder Turnaround – die BayBG begleitet mittelständische Unternehmen in allen Phasen mit Beteiligungskapital und ermöglicht den Firmen so die erfolgreiche Umsetzung ihrer Zukunftsprojekte. Mit einem Engagement von mehr als 300 Millionen Euro in 500 Unternehmen zählt die BayBG zu den Marktführern unter den mittelstandsorientierten Beteiligungsgesellschaften. Neben Kapital bringt die Beteiligungsgesellschaft regelmäßig auch ihr über 45 Jahre gewachsenes betriebswirtschaftliches Know-how in ihre Partnerunternehmen ein. Ergebnis: Die Unternehmen entwickeln sich überdurchschnittlich.

► www.baybg.de