

Erfahrungsbericht des eigenverwaltenden Geschäftsführers

Blanke textech GmbH



IHK Frankfurt / Oder

Andreas Schwaner

24.06.2014

- Mit Aufnahme der Geschäftsbetriebs im März 2011 wurde ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm gestartet.
- Die Ertüchtigung des Unternehmens ging planmäßig voran. Im Frühjahr 2012 wurden erstmals positive Ergebnisse erwirtschaftet.
- Im 2. Halbjahr 2012 zeigte sich ein Nachfragerückgang bei Automotive. Zudem stellte sich heraus, dass der größte Kunde traditionell unaukömmliche Preise bezahlte ...
- Nach langen Verhandlungen erfolgte in 2013 die Preiserhöhung mit der „Brechstange“.
Der Kunde ist nun beleidigt und zieht seine Aufträge ab.
Konsequenz: Überkapazität / Unterauslastung, Cash-burn, drohende Zahlungsunfähigkeit

- Primärziel:
 - Personalabbau um 40-50 Mitarbeiter
- Sekundärziele:
 - Realisierung neue Schichtmodelle (2- statt 3-Schicht)
 - Anpassung der Fixkosten in Nebenkostenstellen und OVH
 - Neuausrichtung am Markt und Gewinn neue Aufträge
- Kardinalproblem:

Eigenkapitalbasis und Liquidität sind aufgrund vorhergehendem Cash-burn dezimiert – ein konventioneller Personalabbau kann durch das Unternehmen nicht mehr geleistet werden
(Aufwand für Abfindungen und Nachlaufkosten > 1 Mio€)

- Einbindung von Buchalik & Brömmekamp
 - Sichtung und Bewertung der Ausgangssituation
 - Entwicklung und Prüfung verschiedener Szenarien
 - Teambildung (RAe, Management, CRO, Berater)
 - Erstellung eines Grobplans zur Verifizierung des Vorhabens (Basis: S6-Gutachten, brauchbares Zahlenwerk)
- Beantragung der Planinsolvenz in Eigenverwaltung (ESUG)
- ... und Realisierung der Personalmaßnahmen unter Insolvenzrecht (Vereinfachtes Verfahren, geringere Abfindungen, verkürzte Kündigungsfristen)
- Finanzierung durch den Sanierungsgewinn, hauptsächlich durch das Insolvenzausfallgeld
- Schnell rein – schnell raus

Das Jonglieren mit 8 Bällen

... und keiner darf fallen

- Das Gericht
- Der Gläubigerausschuss
- Der Sachwalter
- Die Lieferanten
- Die Kunden
- Die Mitarbeiter
- Die Kosten
- Die Zeit



- Das Gericht ist frei in seinen Entscheidungen
- Wir waren das erste eigenverwaltete Unternehmen im Bezirk. Daher wurde besonders gründlich gearbeitet
- Richter hat „Berührungsangst“ mit Laien (also auch dem Eigenverwalter) – Kommunikation erfolgt über die RAe
- „Wir weisen darauf hin, dass wir eine Behörde sind“ O-Ton



Der Gläubigerausschuss

- Ein Ziel des ESUG ist die Stärkung der Gläubigerrechte
- Im GLA sind die Gläubigergruppen vertreten ... ohne dessen Zustimmung keine Chance auf Erfolg
- Professionelle Besetzung ist von Vorteil
- Risiko:
 - Bildung des (vorläufigen) GLA vor Anmeldung
 - Überbesicherte (Groß-) Gläubiger



- Der Sachwalter soll das Verfahren begleiten und dessen korrekte Durchführung überwachen
- Er genießt das Vertrauen des Gerichts und seine Zustimmung wird benötigt (z.B. Insolvenzplan, Eröffnung)
- „Kippt“ das Verfahren und wird zur Regelinsolvenz, dann wird aus dem Sachwalter der Insolvenzverwalter
Die Bezüge verdoppeln sich dann ...
- Zuverlässiger Profi von Vorteil



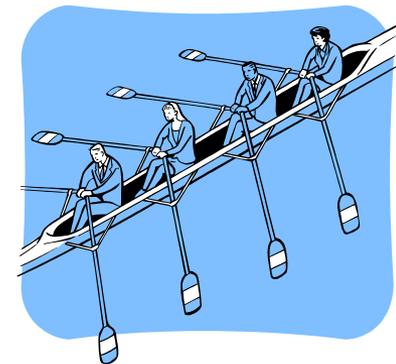
- Die Lieferanten sehen ihr Risiko
- Trotzdem darf die Versorgung mit Ware, Strom, Gas, Wasser, Telecom, usw. nicht abreißen
- Die Eigenverwaltung ist weitgehend unbekannt
- Was hilft:
 - Vertrauen in handelnde Personen
 - Intensive Kommunikation
 - Sachwalter, CRO
 - Vorkasse
- Schadensbegrenzung vor Anmeldung



- ... sind verunsichert
- Was hilft:
 - Vertrauen in handelnde Personen
 - Offene Kommunikation
(Verfahren, Planziele, Termine)
 - Perfekte Weiterbelieferung
 - Mitteilung über Zwischenerfolge
 - kurzes Verfahren
- Risiko: Abwanderung
Der GAU: Alles funktioniert und die Umsätze bleiben aus ...



- Kommunikation fokussieren auf Notwendigkeiten und Ziele
- Gewerkschaft und Betriebsrat sind Verhandlungspartner (wohl dem der ein gutes Verhältnis hat)
- Risiken:
 - Verschleppungstaktik bei Freisetzung
 - Leistungs- und Know-Träger verlassen das Unternehmen
 - Demotivation und Schlendrian
- Was hilft:
Nah dran bleiben ...



Die Kosten

Eine Planinsolvenz ist nichts für Arme...

- Die Kosten für:
 - Sachwalter und Gericht
 - Berater und RAe
 - Sozialplan
 - GLA-Vergütung
 - Zwischenabschlüsse
 - Insolvenzbuchhaltung
 - usw.summieren sich auf über 1 Mio.€
- Das muss der Sanierungsgewinn hergeben ...
- Kostenkontrolle und zeitnahe Liquiditätssteuerung sind unabdinglich!
„sonst wird das Kind mit dem Bade ...“



Die Zeit

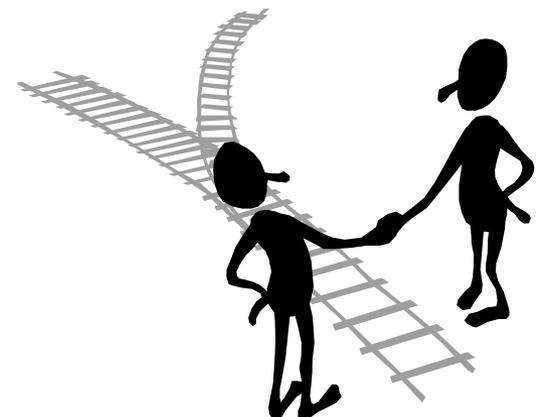
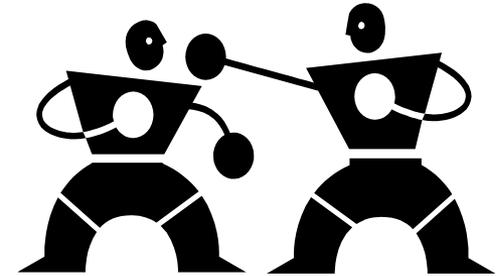
die zweitwichtigste Ressource nach Geld

- Verzögerungen und Stockungen kosten Geld und Vertrauen und gefährden den Erfolg
aber
- Sind alle Beteiligten auf das Verfahren und die Ziele eingeschworen, lassen sich rasch und pragmatische Lösungen erreichen (Ausnahme Gericht)
- Eigenverwalter und Team müssen immer die Führung behalten und das Verfahren voran treiben ...



Wie kann man das schaffen?

- Gute Vorbereitung / klare Ziele
- Motiviertes, erfahrenes und leistungsstarkes Team (Management & Beratung – ohne geht nicht!)
- Konfliktbereitschaft und Kompromissfähigkeit
- Verständnis für und Beherrschung von komplexen Zusammenhängen
- 7-Tage-Woche mit 12-Stunden-Tag
- ... keine Angst



Wo steht das Unternehmen jetzt?

- Die Planinsolvenz in Eigenverwaltung wurde im Mai, sechs Monate nach Eröffnung, aufgehoben
- Der Sanierungsgewinn i.H.v. ca. 3 Mio.€ (Steuerfrei) wurde realisiert
- Die Umsätze liegen unter Plan – steigen aber langsam. Die Kunden werden „intensiv betreut“
- Vorkasse und fehlendes Lieferantenzahlungsziel binden über 1 Mio.€ an Cash – Realisierung sukzessive in Abhängigkeit von Kreditversicherern /Rating-Agenturen. Die Liquidität ist weiterhin limitiert
- Der Zwei-Schicht-Betrieb mit reduzierter Mannschaft läuft inzwischen reibungslos
- Insolvenzverbindlichkeiten werden bis Ende 2015 bedient

Fazit

- Mit der Planinsolvenz in Eigenverwaltung (ESUG) hat der Gesetzgeber ein probates Mittel geschaffen, Unternehmen erfolgreich zu sanieren und Gläubigerinteressen zu schützen.
- Das Verfahren ist jedoch kein „Allerheilmittel“. Die Sanierungsfähigkeit und die notwendigen Ressourcen sind zwingende Voraussetzung.
- Die Herausforderung besteht darin, die beteiligten Interessengruppen hinter den Insolvenzplan zu bringen.
- Die Realisierung gelingt nur mit einem leistungsstarken Team bei Einbindung kundiger Berater.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit