

Zweite Chance für Unternehmen

Immer mehr Firmen in der Kunststoffindustrie suchen Wege aus der Krise

Die Automobilkrise hat auch bei den Kunststoffverarbeitern ihre Bremsspuren hinterlassen. Wenn zum Preisdruck noch Verbindlichkeiten oder aus dem Ruder laufende Kosten kommen, fehlt bald schon Liquidität und eine Insolvenz droht. Mithilfe von Sanierungs- und Insolvenzberatung können angeschlagene Unternehmen wieder auf Kurs kommen – unter Umständen auch mit dem bisherigen Management.

Kurs auf Wachstum: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten braucht es oft Berater, um den richtigen Weg einzuschlagen. Die bisherige Führungsmannschaft kann dabei durchaus am Ruder bleiben

(© jirsak – stock.adobe.com)



Schlagzeilen wie „Autozulieferer WK-Plastics setzt Sanierung im Insolvenzverfahren fort“ oder „Gregor Hofbauer GmbH geht in die Eigenverwaltung“ haben in den letzten Monaten aufhorchen lassen. So hatte beispielsweise die 20 Fahrminuten von Ingolstadt angesiedelte Wellhäuser Kunststofftechnik Köppl GmbH & Co. KG sehr stark auf Audi gesetzt und im Sommer 2019 mit Restrukturierungsmaßnahmen begonnen. Dennoch musste die WK-Plastics mit rund 20 Mio. EUR Jahresumsatz Ende Januar 2019 die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen. Damit kann die Suche nach Investoren für das Unternehmen anlaufen, während die Gehälter der etwa 130 Beschäftigten durch das Insolvenzgeld der Bundesagentur für zwei bis zu drei Monate aus diesen Mitteln gesichert sind und die Produktion weiterlaufen kann – ein typischer Fall.

Oft ist der operative Kern solcher Unternehmen intakt, prinzipiell könnten sie sich tragen. Dann geht es darum, Sanierungsoptionen zu prüfen und Maßnahmen zu ergreifen, um eine solche gestrauchelte Firma neu aufzustellen und nach Investoren zu suchen, die ihr mit ihrem Einstieg wieder Liquidität verschaffen.

Nach Angaben der Auskunft CreditSafe Deutschland GmbH, Berlin, sind es in der Kunststoffbranche nicht hauptsächlich die Altlasten, die Unternehmen drücken: Mit 10,74 % fiel die Überschuldungsrate 2019 bei den 8098 erfassten Unternehmen in der Kunststoffindustrie sogar deutlich geringer aus als im branchenübergreifenden Bundesdurchschnitt (15,12 %), für den etwa 3,5 Mio. Unternehmen ausgewertet wurden. Dennoch lag 2019 die Insolvenzrate in der Kunststoffbranche mit 1,21 % der Unternehmen fast um die Hälfte über dem branchenübergreifenden

Durchschnitt (0,84 %) – mit deutlichen regionalen Unterschieden (**Bild 1**).

Das Ruder herumreißen

„Eine fundierte Analyse der Krisenursachen gelingt Unternehmen in der Regel ohne eine externe Unterstützung nicht“, sagt Dr. Georg Kraus, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, der auch als Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen arbeitet. „Denn das Bohren, um zu den Problemwurzeln zu gelangen, ist stets ein schmerzhafter Prozess, bei dem auch Fehler und Versäumnisse in der Vergangenheit ans Licht gezerrt werden“, so seine Begründung. Um das Ruder herumzureißen, bedarf es aber in jedem Fall eines Sanierungskonzepts, das nach seinen Angaben Perspektiven auf unterschiedlichen Handlungsebenen aufzeigt:

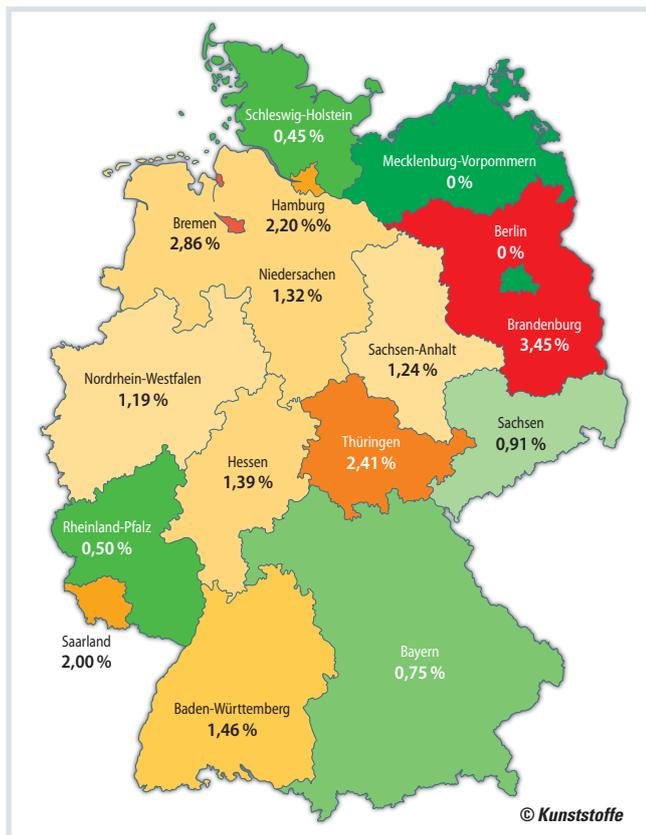
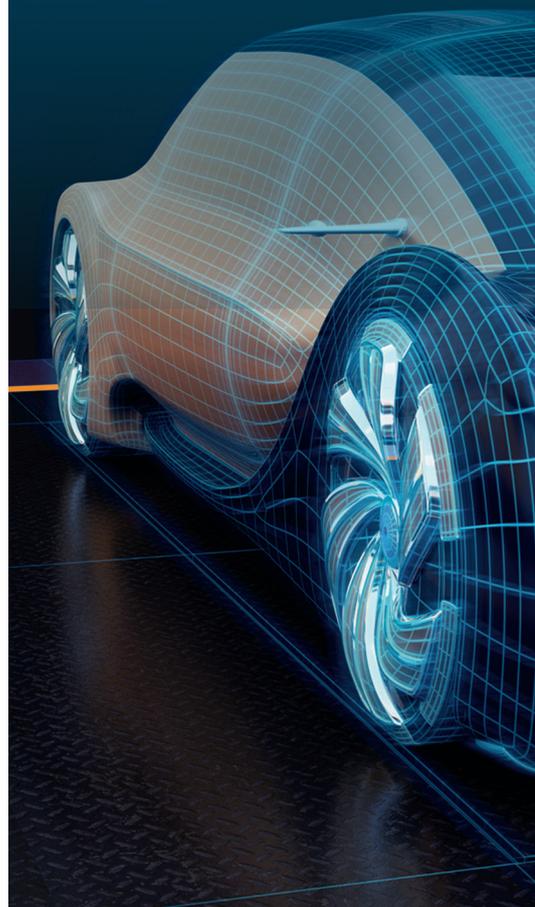


Bild 1. Kunststoffverarbeiter-Insolvenzen in Deutschland: Die Insolvenzrate in der Kunststoffbranche lag 2019 deutschlandweit bei 1,21 %. Bei dieser Auswertung von insgesamt 8098 Unternehmen traten jedoch regional deutliche Unterschiede zutage (Quelle: Creditsafe)



- Liquiditätsfördernde Restrukturierungen
- Verbesserung der Kosten- und Leistungsstrukturen
- Optimierung der Marktbearbeitungsmaßnahmen
- Anpassung der Organisations- und Führungsstruktur
- Restrukturierung zur strategischen Neuausrichtung

In einem Sanierungsgutachten (**Kasten**) werden dann mit Blick auf den Markt das vom Unternehmen angestrebte künftige Geschäftsmodell und künftige Geschäftsrisiken geprüft, um zu bewerten, inwieweit das Sanierungskonzept tatsächlich geeignet ist, den angestrebten Turnaround zu vollziehen. Für die potenziellen Kapitalgeber dient es damit als Grundlage für

die Entscheidung darüber, ob sie dem Unternehmen die für die Sanierung benötigte Finanzspritze geben.

Insolvenz in Eigenverwaltung

Nicht immer bedeutet eine Insolvenz, dass ein externer Insolvenzverwalter ins Haus kommt. Schon seit 1. März 2012 gilt das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG), das eine Insolvenz in Eigenverwaltung vorsieht, damit betroffene Unternehmen aus eigener Kraft – unter Führung der bisherigen Geschäftsleitung – wieder auf die Beine kommen können. So zum Beispiel die eingangs erwähnte Gregor Hofbauer GmbH, Planegg, die Mitte Januar die (vorläufige) Genehmigung dazu erhielt. Der baye- »

New Mobility

Gemeinsam bewegen wir die Zukunft

Entdecken Sie bei uns **heute** die passenden Kunststoffe für die Mobilitätskonzepte von **morgen**. Setzen Sie dabei auf unsere Beratungskompetenz und das umfassende Portfolio unserer starken Partner – Service und maßgeschneiderte Logistikkonzepte inklusive.

Sanierungsgutachten

Ein Sanierungsgutachten beurteilt unter anderem die Schlüssigkeit und Finanzierbarkeit der beabsichtigten Maßnahmen sowie deren Wirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Zudem werden Alternativrechnungen durchgeführt, die unter anderem die Planungsunsicherheiten berücksichtigen (z.B. bezüglich der Liquidität und der Einhaltung der finanziellen Verpflichtungen und Vereinbarungen). Weiterhin werden die kritischen Prämissen herausgearbeitet, auf denen die Planungen beruhen (z.B. Markt-/Konjunktrentwicklung, Entwicklung der Rohstoffpreise, Fortbestand der Verträge mit wichtigen Großkunden).

Unsere Partner:



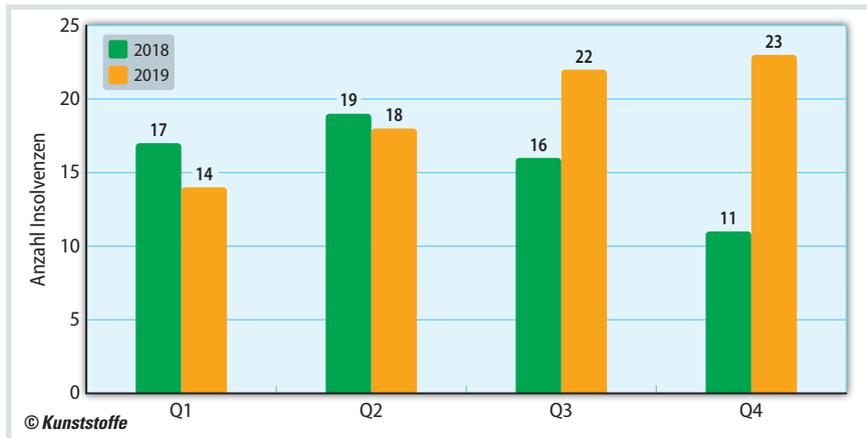


Bild 2. Seit Mitte des Jahres 2019 (orange) ist die Anzahl der Betriebe in der kunststoffverarbeitenden Industrie, die Insolvenz anmelden mussten, im Vergleich mit dem Vorjahr (grün) deutlich gestiegen. Die STP-Business Information GmbH wertete für diese Statistik auf ihrer Online-Plattform „Insolvenz-Portal“ die Beschlüsse der deutschen Amtsgerichte aus (© STP Business Information)

rische Hersteller von Spritzguss- und Extrusionsblasteilen war aufgrund eines unerwarteten Einbruchs der Auftragseingänge im letzten Quartal 2019 in finanzielle Schieflage geraten. „Die Eigenverwaltung nach § 270a der deutschen Insolvenzordnung (InsO) ist ein Instrument zur Sanierung und Restrukturierung. Es kann zum Einsatz kommen, wenn eine Insolvenz nicht mehr zu vermeiden ist, das Unternehmen gleichwohl über einen fortführungswürdigen Geschäftsbetrieb und eine konkrete Perspektive verfügt“, erläutert Klaus Ziegler, geschäftsführender Gesellschafter der Sanierungsberatung Planer & Kollegen.

„Die Eigenverwaltung bedeutet, dass der Schuldner die Verfügungsgewalt und Finanzhoheit über sein Unternehmen behält – zwar unter Aufsicht eines gerichtlich bestellten Sachwalters. Aber er bleibt insofern Herr des Geschehens, anders als im herkömmlichen Insolvenzverfahren, in dem die Unternehmensführung die Kontrolle an den Insolvenzverwalter abgibt.“ Bei der Eigenverwaltung agiert der Unternehmer also selbst als Insolvenzverwalter.

Meist verfügen die Unternehmer jedoch nicht über das nötige Know-how, um als Insolvenzverwalter in Eigenverwaltung zu agieren, ist die Erfahrung von Ziegler. „Hier kommt der Sanierungs- und Insolvenzberater ins Spiel. In enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung geht er auf Gläubiger, Banken und Partner zu, um alle Beteiligten sowie den Sachwalter und das Insolvenzgericht in den Prozess einzubinden.“

Ebenfalls vom Insolvenzrecht vorgeesehen ist ein sogenanntes „Schutzschirm-

verfahren“ gemäß §270b InsO, das dem im US-Recht bekannten Chapter-11-Verfahren etwas mehr ähnelt, weil es – falls noch keine Zahlungsunfähigkeit besteht –, dem Unternehmen eine Atempause vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens beschaffen kann. In der Praxis kommt es aufgrund höherer Hürden jedoch seltener zur Anwendung; 2019 verliefen beispielsweise von den 77 auf dem „Insolvenz-Portal“ verzeichneten Fälle (**Bild 2**) für die Kunststoffindustrie zwar sieben Verfahren nach §270a in Eigenverwaltung, jedoch nur eines nach §270b.

Die Chance in der Krise erkennen

Dass in jeder Krise eine Chance liegt, ist ein gern zitiertes Wort des Trostes. Voll unterschreiben würde dies jedenfalls der Geschäftsführer der Schäfer Kunststofftechnik GmbH, Ortenberg, dessen Unternehmen 2014 in Schieflage geriet. „In der größten Krise des Unternehmens lag letztlich die größte Chance für das Unternehmen“, sagt Joachim Schäfer im Rückblick. Seit der Aufhebung des Insolvenzverfahrens im September 2016 geht es stetig bergauf – 2019 zählt zu den erfolgreichsten Jahren der gesamten Unternehmensgeschichte. Sein Resümee der schwierigen Zeit fasste er in dem Buch „Unsere Erfolgsinsolvenz“ [1] zusammen.

„Es war ein großes Glück, dass es 2014 das Eigenverwaltungsverfahren schon gab“, sagt Unternehmenssprecherin Monika Schäfer. „Denn es bietet Unternehmen wesentlich mehr Chancen – vor allem auch die, den Betrieb zu erhalten.“ Mit seinen Beratern und in der Verantwortung für 85 Menschen entschied sich Joachim Schäfer damals gegen eine Zerschlagung des Unternehmens, die sonst in vielen Fällen üblich sei. ■

Dr. Karlhorst Klotz, Redaktion

Service

Literatur & Digitalversion

- Das Literaturverzeichnis und ein PDF des Artikels finden Sie unter www.kunststoffe.de/2020-03

HINWEIS ZUR TRENNITTELSEITE GEGENÜBER



Kunststofflösungen neu denken

Trinseo ist ein global führender Partner der Automobilindustrie. Wir entwickeln und produzieren Kunststoffe, Latex-Bindemittel und Synthesekautschuk. Mit weltweit 16 Produktionsstandorten und 11 Forschungs- und Entwicklungszentren unterstützen wir OEMs und ihre Zulieferer individuell, kompetent und ohne Umwege.

Unsere Polymere sind für hochleistungsfähige automobile Innen- und Außenanwendungen optimiert.

Aktuell bringen wir PULSE™ ECO PC/ABS auf den Markt. Mit bis zu 50% Anteil an qualifiziert recyceltem PC trägt es nachhaltig zur Reduktion von CO₂-Emissionen, Wasser- und Energieverbrauch bei.

Trinseo
Kölner Straße 10
65760 Eschborn
trinseo.com