

Eisengießerei Karlshütte hatte Mut zur Sanierung unter Insolvenzschutz

Text: Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Ein strahlender Anfang – Aufbruch in eine neue Zeit

Es war schon ein stolzer Tag, als am 29.10.1949 in der Eisengießerei Karlshütte der erste Grauguss hergestellt wurde. Der Bedarf an Gussteilen für Herde und Öfen war in der Nachkriegszeit enorm und in Ostwestfalen waren die Imperial-Werke einer der ganz Großen in der Branche. In den folgenden 20 Jahren ging es mit dem Traditionsunternehmen nur bergauf und aus anfänglich 60 Gussteilen waren Ende der 60er Jahre bereits 200 Gussteile geworden und mit fast 100 Arbeitnehmern war auch die Karlshütte ein wichtiger regionaler Faktor geworden und zählte zu den modernsten Gießereien Europas. Der Wandel macht aber auch nicht Halt und als die ersten Glaskeramikkochfelder Anfang der 70er des vergangenen Jahrhunderts auf den Markt kamen, war das Ende der Kohleöfen nahe. Mit viel Mut und Geschick nahm man das Schicksal aber selbst in die Hand und verlagerte den Zuschnitt des Unternehmens vom Grauguss auf Kundenguss für große und namhafte Motorenhersteller – und hatte sich auch dort schnell einen guten Namen gemacht, sodass man Ende 1999 das 50-jährigen Firmenjubiläum feiern konnte – und investierte weiter in einen sich laufend verändernden Markt.



Dunkle Wolken am Himmel

Der Grundstein der finanziellen und unaufhaltsamen finanziellen Abwärtsspiral wurde bereits in der Wirtschaftskrise um die Jahrtausendwende gelegt. Die Entwicklung von profitablen in unprofitable Kundenaufträge mündete für die Eisengießerei Karlshütte in der 3. Generation seit der Gründung schließlich an einem Punkt: Insolvenz! „Ein Horrorszenerario“, so erinnert sich heute noch Karl-Heinrich Thiele, der geschäftsführende Gesellschafter, an diese bangen Wochen und Monate und das drohende Ende des Unternehmens. Das Echo des gesamten Beraterumfelds war einstimmig: „Du bist pleite“ – bis sein Steuerberater auf einem Vortrag bei der IHK in Bielefeld zum ersten Mal das Wort „ESUG“ hörte und dachte: „Das ist es! So hat die Karlshütte eine Überlebenschance.“ Die einzige?

ESUG in Bielefeld

Nach einem Gespräch mit dem Referenten fiel der Startschuss und eine neue Erfolgsgeschichte nahm nur wenige Tage später ihren Lauf: Statt Ende standen nun alle Signale auf Anfang – return!

Bereits im ersten Telefonat mit Karl-Heinrich Thiele wurde deutlich: Die Eisengießerei Karlshütte war im März 2012 an einem existenzbedrohenden Punkt angekommen. Angesichts einer denkbar dünnen Liquiditätsdecke war sofortiges Handeln gefordert, wenn das Unternehmen die nächsten Wochen überstehen sollte. Im Galopp rannten Thiele und ein von ihm mandatiertes, auf Insolvenzverfahren spezialisiertes Beratungsunternehmen gemeinsam gegen die Krise. Nach intensiven Diskussionen, auch im Familienkreis, entschied sich Karl-Heinrich Thiele im April 2012 für den einzig realistisch umsetzbaren Weg, der postwendend aus der Krise hinausführte: Ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung. Nach nur sechs Monaten konnte das Insolvenzverfahren wieder aufgehoben werden und wurde damit zu einem der kürzesten Planverfahren in Deutschland, das nach neuem Recht durchgeführt wurde. „Für mich als geschäftsführender Gesellschafter und für unser Haus war der Schritt zum Insolvenzplanverfahren die beste Vorgehensweise. Ich habe mir selber gesagt, dass ich nur noch gewinnen kann, wenn sich etwas verändert – mehr als mein großelterliches Unternehmen zu verlieren kann mir nicht passieren“, sagt Thiele rückblickend. Über die unumgängliche Notwendigkeit zur tiefgreifenden Veränderung war sich Thiele klar:

- Aufbrechen alter Personalstrukturen und -beziehungen
- Abschaffung unrentabler Prozesse
- Anpassung an aktuelle Umweltauflagen

Diese einschneidenden Maßnahmen forderten Veränderungswillen und Mut. So schwer es auch fiel – seine eigenen Stärken und Schwächen mussten auf den Tisch, um die zielführenden Veränderungsprozesse einzuleiten.

„Wenn man die Augen ganz fest zumacht, dann gibt es keine Krise – aber ein böses Erwachen.“



Das Sanierungstagebuch

Tag 1 und 2: Analyse Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

Analyse der Unterlagen und Ermittlung des Liquiditätsbedarfsrahmens (Projektteam) eintägiger Restrukturierungs-Workshop mit dem geschäftsführenden Gesellschafter, seinen wichtigsten Mitarbeitern und einem Teil des Projektteams mit den Zielen:

- Feststellung des Verbesserungspotenzials
- Aufdecken von Schwachstellen

Kernelemente des Workshops waren:

- Erhebung der Ist-Situation in den einzelnen Unternehmensbereichen (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Logistik etc.) durch eine SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) und Schaffung von Transparenz über die relevanten Parameter
- Abfrage des Eigenbildes aus den Blickwinkeln der verschiedenen Teilnehmer
- Erörterung von Perspektiven, Strategien und Zielen
- Bestimmung von möglichen Sanierungspotenzialen und Verbesserungen
- Diskussion von Gestaltungsalternativen und tendenziellen Lösungsansätzen
- Definition sowie Priorisierung von Handlungsfeldern und weiteren Schritten

Tage 3-11: Produktionsexperte suchte nach Sanierungspotenzialen

- Erörterung und Lösung rechtlicher, betriebswirtschaftlicher und operativer Fragestellungen (Projektteam) Überblick über die Produktionsanlagen und -abläufe (Produktionsexperte der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung)

Tag 12: Zwischenergebnis

- Unterlagenbewertung
- Gegenüberstellung drei verschiedener Szenarien
 - Going-Concern-Szenario
 - Liquidations-Szenario
 - Insolvenzplan-Szenario
- Zusammenstellung der Unterlagen zu allen drei Szenarien und vorsorgliche Vorbereitung eines Insolvenzantrags unter (vorläufiger) Eigenverwaltung

Tag 13: Liquide Mittel fehlten

- Präsentation des Sanierungskonzepts gegenüber der Hausbank und den Gesellschaftern

Ernüchterung: Weder die Bank noch die Gesellschafter stellen weitere Liquidität zur Verfügung!

Signal: Die Bank steht dem möglichen Sanierungsweg der (vorläufigen) Eigenverwaltung offen gegenüber!

Verständigung zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter auf unverzügliche Insolvenzantragstellung unter (vorläufiger) Eigenverwaltung (Amtsgericht Bielefeld)

Tag 14: Nach Antragstellung beginnt die eigentliche Arbeit

Nach der reibungslosen Antragstellung begann die eigentliche Sanierungsarbeit. Hierzu zählten u.a.:

- die Abstimmung mit dem vorläufigen Sachwalter zu Aufgaben und Abläufen (z.B. Buchungsbelegen),
- das Aufsetzen interner Prozesse für Insolvenzbuchhaltung, Tagesreporting, Zentralisierung von Einkaufsprozessen,
- Verarbeitung der zur Antragstellung ermittelten Inventurergebnisse,
- Erarbeitung einer Sitzungsroutine für den vorläufigen Gläubigerausschuss,
- Umsetzung der operativen Restrukturierungsmaßnahmen sowie
- Beginn der Verhandlungen mit Banken und Lieferanten.



Nach 6 Monaten: Gläubigerzustimmung bei 100 %

Der Erfolg der umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen zeigte bereits sechs Monate nach der Antragstellung, obwohl den meisten Beteiligten (Lieferanten, Kunden, Banken und Richter) die neuen Möglichkeiten der Insolvenzordnung völlig unbekannt waren. Dennoch hatten die Gläubiger dem Insolvenzplan Anfang September zu 100 % zugestimmt. Sie erhalten nun eine Quote von 10 % und damit fast doppelt so viel, wie bei einer Regelinsolvenz üblich ist. Zur Beschleunigung trug vor allem die Möglichkeit der Eigenverwaltung bei. Das Amtsgericht Bielefeld hob das Insolvenzverfahren im Oktober 2012 auf.

Der Neuanfang

An die Stelle eines CRO trat der Kaufmann Volker Ahring, der die noch ausstehenden langfristigen Sanierungsmaßnahmen zu Ende führte und inzwischen auch Gesellschafter geworden ist. „Ich hätte mir“, sagt Thiele noch heute, „unendlich viel Zeit, Sorgen, schlaflose Nächte und viele, viele Fehler ersparen können, wenn ich nicht aus lauter Angst vor einer Insolvenz die Augen vor den Problemen fest geschlossen hätte. Alle Kunden sind an Bord geblieben, wir stehen heute besser da als jemals zuvor und wenn mich heute jemand in der Krise um Rat fragen würden, dann würde ich immer auch die Perspektive einer Sanierung unter Insolvenzschutz als ein strategische Option auf den Tisch legen und bin dankbar für diese 2. Chance, denn sonst gäbe es die Eisengießerei Karlshütte schon heute nicht mehr.“

In einem Kommentar in der Süddeutschen Zeitung über die erfolgreiche Sanierung stand abschließend: Die Insolvenz bleibt ein Stigma. Wer sich darüber hinwegsetzt braucht Mut. Wie Karl-Heinrich Thiele – und so steht er nun mit seinem Großvater in einer Reihe. ~

„Wir stehen heute besser da als je zuvor und alle Kunden sind unseren Weg auch durch die Insolvenz mitgegangen.“



Karl-Heinrich
Thiele