

Blick bei Blanke zielt auf Zukunft

Mit einem Wandel von einem technologieorientierten zu einem lösungsorientierten Anbieter findet Blanke Textech in die Erfolgsspur zurück.

Text: Peter Hanser

Auf modernsten Produktionsanlagen werden bei Blanke Textech Oberflächen funktionalisiert, textile Verbundsysteme hergestellt oder Dessins auf den unterschiedlichsten Substraten und Konstruktionen kreiert.

Fotos: Blanke Textech

Kennen Sie Ostwestfalen-Lippe? Wahrscheinlich nicht, denn die Region zwischen Teutoburger Wald, Hermannsdenkmal, Externsteinen und Porta Westfalica ist für viele ein weißer Fleck auf der Landkarte. Hier liegt die Stadt, die angeblich nicht existiert: Bielefeld. Aber wahrscheinlich kennen Sie Dr. Oetker, FSB, Melitta, Miele, Schüco, Seidensticker oder Bertelsmann? Alles Marken aus dieser Region, die sich nur schwer verorten lässt. Die Region war einmal die Heimat einer weltweit bedeutenden Textil- und Konfektionsindustrie, die jedoch in den sechziger und siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts ihren Niedergang erlebte. Die Textilindustrie hat zwar in dieser Region an wirtschaftlicher Bedeutung insgesamt verloren, hat aber überlebt, ist geblieben und gewinnt wieder an Bedeutung. Heute sichtbar durch so bekannte Marken wie Ahlers, Bugatti, Brax, JAB oder Gerry Weber.

Im Gegensatz zu den klangvollen Namen der Bekleidungsunternehmen ist Blanke Textech eher Insidern bekannt. Das Bad Salzrufer Unternehmen ist Spezialist für die Veredelung, die Kaschierung und das Bedrucken von Textilien. Als Vorprodukte gehen die Blanke-Erzeugnisse in andere Produkte ein, wie in reflektierende Jacken, schusssichere Westen, Funktionsbekleidung für Sportler, Filterstoffe oder in den Dachhimmel eines Automobils. Ein Hauptabnehmer ist die Autoindustrie, die zum Umsatz von 20 Millionen Euro rund zwei Drittel beisteuert. Eine Branchenabhängigkeit, die ein nicht zu unterschätzendes Risiko in sich birgt, wie das Unternehmen Ende des vergangenen Jahrzehnts erfahren musste. Damals gab es noch zwei Blanke-Unternehmen: Fritz Blanke Textilveredelung und Fritz Blanke Textildruck. Als die Finanzkrise ausbrach und die Autokäufe einbrachen, sackte dieser Umsatz dem 1948 gegründeten Familienunternehmen um rund ein Drittel und zeitweise mehr weg.

Umsatzrückgang und hausgemachte Probleme

Blanke ist vom Umsatz her zwar klein, verfügt jedoch aufgrund der erforderlichen Produktionsanlagen und der großen Flächen für die zu lagernden Waren über ein großes Werksgelände. Zudem ist die Produktion mit einem hohen Energieaufwand verbunden. Das bedeutet hohe Fixkosten. Zum anderen gab es eine Reihe hausgemachter Probleme. Der Aufbau eines Produktionswerks in China im Jahr 2000 erwies sich für das damals mit rund 60 Prozent Eigenkapital solide finanzierte mittelständische Unternehmen als gigantischer Flop und erodierte die Eigenkapitalquote. Zudem existierte in dem von Technikern geführten Unternehmen kein ausreichend kaufmännisches Know-how und es fehlte an industrieller Expertise über Prozesse sowie Know-how über gängige Methoden wie Kanban oder Total Quality Management (TQM). Aus diesen Gründen war die Insolvenz 2009

die unausweichliche Konsequenz. Dem damaligen Insolvenzverwalter Andreas Pantlen, seinerzeit Partner der Kanzlei Wellensiek Rechtsanwälte, heute bei BBL Bernsau Brockdorff, gelang es, den Geschäftsbetrieb zu stabilisieren sowie die Unternehmen zu restrukturieren. Schon in einer frühen Phase dieses Prozesses hatte Andreas Schwaner mit seiner Beteiligungs- und Beratungsgesellschaft Hermont GmbH Interesse an den Blanke-Unternehmen signalisiert. Gemeinsam mit der Beteiligungsgesellschaft Currentum AG gründete er 2010 die Blanke Textech GmbH als Übernahmehikel. Im März 2011 erfolgte schließlich die Übertragung der Blanke-Gesellschaften auf das Joint-Venture im Rahmen einer übertragenen Sanierung.



„Wir konzentrieren uns immer auf das, was andere nicht oder nicht gut können.“

Schwaner und sein Finanzpartner waren aufgrund eines hohen textilen Know-hows und einer großen Funktionalität im Maschinenpark von der Zukunftsfähigkeit der Transaktion überzeugt. Mit der Übernahme stieg

Schwaner in die Geschäftsführung der neuen Gesellschaft ein, um seine Restrukturierungserfahrung aus seinen Tätigkeiten bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung und als CEO der Sulo-Gruppe mit einzubringen. Als erstes verordnete er dem Unternehmen ein anspruchsvolles Ertüchtigungsprogramm: Ein vorhandenes ERP-System wurde reaktiviert und zum Standard erhoben, die Aufbau- und Ablauforganisationen neugestaltet und Führungspersonal ausgetauscht. Leistungskennziffern und Controlling wurden eingeführt sowie Effizienzmaßnahmen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse angestoßen.

Die Maßnahmen verfehlten nicht ihre Wirkung. Ein Jahr nach der Übernahme fing das Unternehmen im März 2012 wieder an, schwarze Zahlen zu schreiben. Doch dann stiegen die berühmten Leichen aus dem Keller auf, die man mitgekauft hatte. Ausgerechnet der größte Abnehmer im Bereich Veredelung aus der Automobil-Branche war „der Kunde nicht nur mit einem schlechten Preis, sondern mit einem ganz schlechten Preis“. Die neueren Verträge deckten noch nicht einmal die variablen Kosten. „Da waren wir an einem Punkt, wo wir nicht nur Geld gewechselt, sondern auch noch draufgelegt haben“, erinnert sich Schwaner. Die daraufhin angestoßenen



Die Rolle als Eigenverwalter machte Andreas Schwaner vom Getriebenen zum Treiber.

Preisverhandlungen scheiterten. Ein erheblicher Verlust an Umsatz und Aufträgen war die Folge. Die Entwicklung traf Schwaner nicht unvorbereitet, der für diesen Fall einen Plan B in der Schublade hatte. Das Konzept sah vor, die Belegschaft von 190 auf 140 Mitarbeiter zu reduzieren, die Schichtmodelle von drei auf zwei zu ändern und

ein weiteres Bündel an Maßnahmen, um Personalkapazitäten und Kostenstrukturen der veränderten Situation anzupassen. „Es zeigte sich aber schlicht und einfach, dass uns dafür die Ressourcen gefehlt haben, insbesondere für einen Personalabbau unter normalen Bedingungen“, blickt Schwaner zurück. Die Personalmaßnahmen hätten die Firma überfordert und in die Insolvenz geführt.

Deshalb entschloss man sich im Oktober 2013 das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zu beantragen. Gemeinsam mit der Wirtschaftskanzlei Buchalik Brömmekamp entwickelte Schwaner einen Insolvenzplan, der auf den schon eingeleiteten Maßnahmen aufsetzte. Wesentlicher Bestandteil des Sanierungsprozesses war ein Paradigmenwechsel, der mit dem Ertüchtigungsplan eingeleitet worden war. Ziel war es, die Umsätze dauerhaft zu steigern, allein weil die aufwendige Produktionsinfrastruktur und die Erhaltungsinvestitionen dies erforderten. Bisher verstand sich das Unternehmen als Problemlöser, zu dem Kunden mit ihren Problemen kamen. Das führte dazu, dass man sich immer mit den bekannten Kunden auseinandersetzte. „Wir mussten feststellen, dass es schlichtweg Anwendungen, Kunden, sogar ganze Märkte gab, die uns nicht bekannt waren“, erkannte Schwaner einen Nachteil für das Unternehmen.

Paradigmenwechsel setzt Stärken frei

Zum Jahresende 2013 fiel dann der Startschuss für eine umfassende Vertriebsoffensive. Drei Ziele standen für Schwaner und seine Geschäftsführerkollegen Andreas Blanke, verantwortlich für Vertrieb und Entwicklung, sowie Operations-Geschäftsführer Ingo Honermeier im Mittelpunkt: Absi-

Dem Unternehmer das Unternehmen

Andreas Schwaners Erfahrungen aus der Insolvenz in Eigenverwaltung:

- ▶ Die Planinsolvenz ist ein probates Instrument, um ein Unternehmen und Arbeitsplätze zu retten und einen neuen Ansatzpunkt zu finden.
- ▶ Die Planinsolvenz ist dazu da, dem Unternehmer das Unternehmen zu erhalten.
- ▶ Gehen Sie diesen Prozess frühzeitig an, damit das Unternehmen stabilisiert werden kann, bevor es zu spät ist und Insolvenzverschleppung droht.
- ▶ Haben Sie einen Plan B in der Schublade, um die Planinsolvenz mit einer kurzen Reaktionszeit konzeptionell strukturiert anzugehen. Das erhöht die Erfolgsaussichten.
- ▶ Informieren Sie die Kunden rechtzeitig, dass es sich um einen strukturierten Prozess handelt, an dessen Ende die Stabilisierung des Unternehmens steht.
- ▶ Kommunizieren Sie jeden kleinen Zwischenerfolg, um die Kunden bei Laune zu halten.



Textile Materialien finden abseits traditioneller Bereiche immer größer werdende Einsatzfelder.

cherung des Bestandsgeschäfts, Gewinnung von Neukunden und Neupositionierung der Blanke Textech am Markt. Bei der Absicherung des Bestandsgeschäfts ging es für Schwaner vor allem darum, den Kunden klarzumachen, dass es sich bei der Planinsolvenz um einen geordneten und planmäßigen Vorgang handelt, damit sie nicht nach Alternativen Ausschau hielten. Außerdem strebte man eine erweiterte Wertschöpfung an, denn die Kunden nutzten kaum die Möglichkeit, sowohl Kaschierung als auch Veredlung von Blanke machen zu lassen.

Nach wie vor nimmt der Automotive-Bereich mit rund zwei Dritteln Umsatzanteil eine tragende Rolle ein. Das wird auch so bleiben, denn aus dieser Branche kommt die Nachfrage nach hochwertigen Hightech-Textilien mit mehreren Kilometern Stoffbahnen. Diese wird für die Auslastung der großen Maschinen benötigt. Große Mengennachfrage gibt es auch in anderen Bereichen wie den Bautextilien, aber in diesem Bereich sind die Anforderungen an die Materialien nicht so hoch und die Preise niedriger. „Das können andere bessere. Wir konzentrieren uns immer auf das, was andere nicht oder nicht gut können“, setzt Schwaner auf die Blanke-Entwicklungskompetenz bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Sein strategisches Ziel ist jedoch durchaus eine Verringerung der Abhängigkeit vom Automotive-Bereich und die Reduzierung dessen Umsatzanteils auf 50 Prozent. Dafür will das Unternehmen neue Märkte erschließen, indem man vorhandene technischen Lösungen auf neue Anwendungen überträgt. So gelang der Einstieg in den Betten- und Möbelmarkt mit Antislip-Ausrüstungen, weil die Kaschierung gegenüber der üblichen Verbindung von Verbundwerkstoffen durch Steppnähte Vorteile bietet. Als richtiger Volltreffer erwies sich der Einstieg in den Bereich der Filterstoffe. Hier konnten zwei große Kunden hinzugewonnen werden. Zeitgleich nahm Schwaner die Neupositionierung des Unternehmens in Angriff. Die Außendarstellung wurde mit neuem Internetauftritt, Imagebroschüre und Themenflyern aufgepeppt. Der Vertrieb trat gezielt an Flächenhersteller heran. So sieht Schwaner eine Chance im Flugzeugbau, um dort mit Kooperationspartnern die Einsatzmöglichkeiten seiner technischen Lösungen zu prüfen.

Blanke Textech schaut wieder optimistisch in die Zukunft. Die Vertriebsoffensive zeigt signifikante Erfolge. Neukunden



Mittels Tauch- und Beschichtungsverfahren entstehen bei Blanke Textech diverse Stoffe mit unterschiedlichen Eigenschaften wie Flammschutz, Elektrosmog abschirmend oder feuchtigkeitsregulierend.

und neue Projekte wurden hinzugewonnen. Ein deutlicher Anstieg von Aufträgen und Umsatz bestätigen die Entwicklung. Schwaner ist überzeugt, dass das Unternehmen nun krisenfester dasteht als vor sieben Jahren. „Wir haben ein super Instrumentarium entwickelt, das gemessen an der Betriebsgröße Steuerungsmöglichkeiten bietet wie sie sonst kein Unternehmen dieser Größe besitzt“, schwärmt der Hesse. Im vergangenen Jahr gab es zudem einige Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur. Die Beteiligungsgesellschaft Currentum verkaufte ihre Anteile an den Unternehmer Joan-Dirk Kümpers, Mitgesellschafter des Familienunternehmens F. A. Kümpers aus Rheine, das Hochleistungstextilien herstellt. Der Sanierer Schwaner schied im November aus der Geschäftsführung aus. Die Weiterentwicklung des Unternehmens liegt nun in den Händen von Andreas Blanke und Ingo Honermeier, die mittlerweile am Unternehmen beteiligt sind. Schwaner gründete mit Kümpers einen Beirat, der bei dieser Aufgabe die Geschäftsführung berät.

Eigenverwaltung befreit von Altlasten

Sanierungsgeschäftsführer Dr. Jasper Stahlschmidt von Buchalik Brömmekamp hält aus heutiger Sicht die Eigenverwaltung für Blanke Textech als das geeignetste Verfahren, um den Fortbestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze zu sichern. „Durch den Insolvenzplan konnte sich das Unternehmen von Altlasten befreien, die eine zuvor übertragende Sanierung nicht beseitigen konnte. Die Passivseite der Bilanz wurde durch Gläubigerverzichte deutlich gestärkt. Am Ende des Verfahrens hatte sich die Eigenkapitalquote erheblich verbessert. Aus verschiedenen Quellen, insbesondere Insolvenzgeld und Umsatzsteuer, wurde so viel Liquidität generiert, dass eine Liquiditätszufuhr von außen nicht mehr erforderlich war“, analysiert Stahlschmidt die Erfolgsfaktoren des Sanierungsprozesses.

Ferner war die Beendigung unrentabler Vertragsverhältnisse oder langlaufender Dauerschuldverhältnisse deutlich schneller und wesentlich kostengünstiger möglich als in einer außergerichtlichen Sanierung. Dadurch wurde die Liquidität geschont und das Ergebnis erheblich verbessert. Erfahrungen mit der Restrukturierung von Unternehmen

hatte Schwaner schon vor seiner Blanke-Zeit reichlich sammeln können. Doch die Rolle als Eigenverwalter in der Planinsolvenz und die Kooperation mit externen Profis war auch für ihn ein besonderes Abenteuer und bescherte ihm gar Glücksmomente: „Ich war nicht mehr der Getriebene, sondern selbst wieder Treiber – und damit in meinem Element. Wieder fest im Fahrersitz konnte ich endlich Gas geben.“ Schwaner ist so überzeugt von dem Instrument der Planinsolvenz sowie dem hohen Nutzen, den er damit erzeugen konnte, dass er darüber nachdenkt, dieses Know-how zu professionalisieren und Unternehmen zu finden und zu retten, bevor sie in die Knie gehen. ~

Ungenutzte Fördermöglichkeiten

Mittelständische Unternehmen wie Blanke Textech verfügen über eine hohe Entwicklungskompetenz. So entwickelte das Bad Salzflener Unternehmen elektrisch leitfähige und nachleuchtende Textilien. „Das hat teilweise den Charakter von Grundlagenforschung und nicht von anwendungstechnischer Problemlösung“, konstatiert der ehemalige Blanke-Textech-Geschäftsführer Andreas Schwaner. Forschung, die eigentlich gefördert werden könnte, aber bisher nicht genutzt wurde. Ein Problem, das Blanke Textech mit vielen anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen gemein hat, wie der Innovationsindikator 2015 von acatech und BDI feststellt.

KMU nehmen seltener an staatlich geförderten Programmen teil, weil ihnen dafür die Strukturen fehlen. Nur jedes zweite KMU leistet sich eine formale Forschung und Entwicklung im eigenen Haus. Für KMU und auch Start-ups sollte deshalb laut Innovationsindikator 2015 das Prinzip „Easy Access“ gelten. Dies fängt mit unbürokratischen Antragsverfahren für staatliche Förderprogramme an. Im Gegensatz zu vielen anderen Volkswirtschaften fehlt in Deutschland auch eine breitenwirksame steuerliche F&E-Förderung. Einfachere, unterstützte bürokratische Abläufe und niedrigere Schwellen beim Bruttojahresgehalt würden den strukturellen Nachteil der KMU bei der Gewinnung ausländischer Fachkräfte ausgleichen.