

Schlankheitskur bringt ATG in die Erfolgsspur

Harter Wettbewerb und strukturelle Defizite führen den Sicherheitspezialisten in die Krise. Die Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen führt zu alter Stärke zurück.

Text: Peter Hanser, Fotos: Hermann Pentermann

Normalerweise leuchten die roten Alarmlampen bei den Kunden der ATG Sicherheitstechnik auf, wenn es brennt oder eingebrochen wird. Aber Anfang vergangenen Jahres blinkte das Alarmlicht bedrohlich bei der ATG selbst. Das Rotlicht rotierte im übertragenen Sinn, weil die Zahlungsunfähigkeit des Osnabrücker Errichterunternehmens von Sicherheitstechnik drohte. Dabei bewegt sich das Unternehmen in einem Markt, der in der Vergangenheit kontinuierlich wuchs (siehe Grafik) und für den Experten weiteres Wachstum prognostizieren. Jahrelang wuchs die ATG mit ihren Kunden, was sich jedoch für den regionalen Handwerksbetrieb als Bumerang erweisen sollte. Doch der härter werdende Wettbewerb und strukturelle Defizite ließen Hauptgesellschafter Axel Mauersberger im März 2015 keine andere Wahl, als einen Antrag auf die Eröffnung eines Schutzschirmverfahrens zu stellen. Hervorgegangen war das Unternehmen aus der WSO Sicherheitsdienst GmbH, die bereits 1973 eine Spezialabteilung für elektronischen Raumschutz gründete. Vier Jahre später wurde der Bereich von der WSO, die heute von Axel Mauersberger in der dritten Generation geführt wird, als selbstständiges Unternehmen ausgegliedert. Das Handwerksunternehmen, das herstellerunabhängig alarm- und sicherheitstechnische Anlagen und Systeme plant, errichtet und betreut, konnte sich in den 70er und 80er Jahren erfolgreich entwickeln, weil es große Handelsunternehmen als Kunden gewinnen konnte.

Bundesweite Ausdehnung führt zu Verlusten

Doch was sich erfolgreich anließ, sollte sich im Laufe der Jahre als Nachteil erweisen. Die wachsenden Händler forderten mit sanftem Druck von ihrem Sicherheitstechniklieferanten, ihre bundesweite Expansion zu begleiten. So etablierte der eigentlich regional konzentrierte Handwerksbetrieb sieben Kundencenter, darunter in nahegelegenen Städten wie Bielefeld und Münster, aber auch an entfernteren Orten wie Ulm, Berlin oder Hamburg. Doch der harte Wettbewerb im

Handel mit Pleiten und Fusionen, Preisdruck der Einkäufer und Wettbewerb in der Branche, sorgte dafür, dass das gute Geschäft im Laufe der Zeit wieder abbröckelte.

Hinzu kam, dass es in den fernen Regionen nicht gelang, neue Kunden zu gewinnen. „Gegen die etablierten regionalen Anbieter muss man einen langen Atem oder ein besonderes Alleinstellungsmerkmal haben“, konstatiert Mauersberger. Doch Letzteres ist schwierig bei vergleichbaren Produkten. Und der USP, der Service und Montage aus der Heimatregion, konnte in diesen fernen Regionen nicht zum Tragen kommen, weil die Dichte fehlte. Dieses führte zu hohen Kosten, die auf der Erlösseite durch Preisfestsetzungen der großen Konzerne nicht ausgeglichen werden konnten. Der Einsatz eines teuren Vertrieblers, der für eine Auslastung der

Techniker hätte sorgen können, hätte sich unter diesen Bedingungen nicht gerechnet. Entsprechende Versuche waren erfolglos gescheitert.

1996 gründete ATG das Tochterunternehmen Dialoc Sicherungssysteme Deutschland, die die Planung und Errichtung von Warensicherungssystemen für einen holländischen Hersteller übernahm. Mit viel Aufwand betrieb ATG die bundesweite Platzierung dieses Angebots im Markt. Es zeigte sich jedoch, dass ein klassischer Errichterbetrieb für Einbruch- und Brandmeldetechnik nicht der geeignete Vertriebspartner war, weil das Geschäft über ganz andere Vertriebschienen lief. Nach wenigen Jahren fuhr der holländische Anbieter seine bundesweiten Ambitionen zurück. Aber da hatte ATG schon sehr viel Geld verloren, das von der WSO und den Gesellschaftern aufgefangen wurde. Das Geschäft mit der Warensicherung wurde in die ATG integriert und nur noch als Mitnahmegeschäft fortgeführt. Einen weiteren Beitrag zur Misere des Unternehmens leistete die Entscheidung, neben dem angestammten Sicherheitsgeschäft ein klassisches Elektroinstallationsgeschäft aufzubauen. Das klingt auch erst einmal logisch, waren doch Planer und Architekten vermehrt dazu übergegangen, die Sicherheitstechnik als Teil des Elektropaketes auszuschreiben. Versuche, sich als Subunternehmer

„Es ist ein Manko, dass wir als mittelständische Unternehmen keinen professionellen Einkauf haben und diesen eigentlich nur nebenbei machen.“

Für Axel Mauersberger war die Planinsolvenz eine einmalige Erfahrung, um die er reicher geworden ist. Eine Erfahrung, die er aber nicht noch einmal erleben möchte. Seine Erkenntnis aus diesem Prozess: „Es gibt immer ein danach und immer einen Weg aus der Krise.“



Axel Mauersberger möchte nicht noch einmal eine Planinsolvenz durchlaufen.

bei Elektroanbietern anzuhängen, führten nur im Einzelfall zum Erfolg. 2008 bot sich die Chance, einen Acht-Mann-Elektroinstallationsbetrieb zu übernehmen. Neben der Idee, dadurch sich direkt an den Ausschreibungen zu beteiligen, sprachen auch Kostenüberlegungen für diesen strategischen Ansatz. Denn dadurch konnten Aufgaben wie das kilometerlange Verlegen von Kabeln von den kostengünstigeren Elektrikern statt von den teuren Sicherheitstechnikern ausgeführt werden. Soweit die Theorie. Doch in der Praxis gelang es ATG weder die großen Ausschreibungen zu gewinnen, noch die Elektriker sinnvoll in die eigenen größeren Projekte einzubinden. „Da wir kein klassischer Elektrikerfachbetrieb waren, haben wir mit den Elektrikern nie den wirtschaftlichen Erfolg erzielen können, den wir benötigt hätten – sondern immer dazugelegt“, resümiert Mauersberger.

Zu der regionalen Verzettelung, den Verlusten aus dem gescheiterten Einstieg in das Warensicherungsgeschäft und der Übernahme des Elektrofachbetriebs kamen 2014 dann noch operative Verluste. Erfreulicherweise konnten mehrere Großaufträge, auch im sechsstelligen Bereich, gewonnen werden, die jedoch mangels ausreichender Controllingenerfahrung für Projekte dieser Größenordnung aus dem Ruder liefen. Das führte zu einem großen sechsstelligen Verlust im Jahre 2014. In der ohnehin schon angespannten Situation kam noch zum Ende des Jahres das Ausscheiden des bisherigen Geschäftsführers und Teilgesellschafters aus Altersgründen hinzu, mit zusätzlichen hohen finanziellen Verpflichtungen. So addierten sich viele Einzelprobleme zu einem großen Problem. Bisher konnte die Muttergesellschaft WSO die Probleme der

ATG immer finanziell auffangen. Doch nun war das Ende der Fahnenstange erreicht. Mauersberger entschied sich nach intensiven Überlegungen und Beratungen, unter anderem mit seinem Steuerberater Uwe Goebel, nach dem Rettungsring, dem Schutzschirmverfahren, zu greifen.

Zwei entscheidende Grundfragen

Für Hauptgesellschafter Mauersberger war von vornherein klar, wo die Hebel bei der ATG anzusetzen wären. Doch zuvor galt es zwei entscheidende Fragen zu klären: Lohnt sich der Aufwand einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung mit dem Ziel, das Unternehmen zu sanieren und zu behalten? „Die Kundschaft ist da, wir haben die Verbindungen in die Kundschaft hinein, wir haben die Verbindung zu den Herstellern, wir beherrschen die Technik, die am Markt angeboten wird, die Kunden haben noch Bedarf, auch auf weitere Sicht“, kam er zu der positiven Prognose, dass sich das Unternehmen in einem gesunden Marktumfeld bewegt. Die zweite Frage, ob Mauersberger die richtigen Leute für diese Produkte hat, konnte er schnell positiv abhaken.

Für Sachwalter Heinrich Stellmach von der Kanzlei Stellmach Bröckers Dr. Schoofs ergab sich ein sehr geordnetes Sanierungsverfahren, weil sich ATG in keiner tiefgreifenden Zahlungskrise befand. „Es war erkennbar, dass mit einigen Maßnahmen eine erfolgreiche Sanierung aufgestellt werden konnte“, lautete sein Fazit, nachdem er sich einen Überblick über die Lage des Unternehmens verschafft hatte.

Im Zuge des Planinsolvenzverfahrens musste Stellmach alternative Lösungen prüfen, wie eine übertragene Sanierung an Investoren oder Wettbewerber. Dazu führte er Gespräche mit verschiedenen Interessenten. Doch es war erkennbar, dass die Großkunden die langfristigen Kooperationsverträge mit einem anderen Rechtsträger nicht fortgeführt hätten. Zudem sprachen sich die Mitarbeiter klar dagegen aus, dass das Unternehmen aus der WSO-Gruppe herausgelöst wird.

Zurück zu den Kernkompetenzen

In einem ersten Schritt galt es, die unrentable regionale Expansion wieder auf das Stammgebiet zu konzentrieren. Die Kundencenter, die in angemieteten Räumen untergebracht waren, und aus einer Zeit stammten, als es noch Vertriebsleute vor Ort gab, wurden zum Teil aufgelöst, um Fixkosten abzubauen. Die Techniker betreuen die Kunden nun von ihrem Wohnsitz aus. Kunden in den von Osnabrück fernen Regionen Baden-Württemberg und Bayern werden von Kooperationspartnern betreut. Der Vertrieb wird von der Zentrale in Osnabrück geführt. Darüber hinaus verabschiedete sich Mauersberger vom Geschäft mit den Warensicherungsprodukten. Der Elektrofachbetrieb, der auf vier Mitarbeiter geschrumpft war, konnte verkauft werden. In der Zentrale wurden die Prozesse unter die Lupe genommen, um weitere Fixkosten abzubauen. So konnten weitere Verwaltungsaufgaben an die WSO, die mit der ATG unter einem Dach residiert, übertra-

gen werden. Zudem wurde eine Verfestigung der Einnahmen umgesetzt, indem deutlich mehr mit Abschlagsrechnungen gearbeitet wird als in der Vergangenheit. Zahlungsziele nutzt das Unternehmen nicht mehr bis zum letzten Tag aus, denn der Erkenntnis folgend, dass Lieferantenkredite die teuersten sind, werden die Rechnungen mit Skontoabzug sofort bezahlt. Außerdem bot das Insolvenzverfahren den Vorteil, kurzfristig Dauerschuldverhältnisse wie Miet- und Leasingverträge kündigen zu können. Mit diesen Maßnahmen gelang es, die Liquidität deutlich zu verbessern. Da Mauersberger nun Alleingesellschafter von WSO und ATG ist, soll zukünftig auch das Zusammenspiel der beiden Unternehmen verbessert werden. „Das soll zu positiven Effekten im Hinblick auf Auftragsvolumen und Kundenbetreuung führen“, hofft Mauersberger. Trotz dieser insgesamt gravierenden Einschnitte in die Unternehmensstruktur musste Mauersberger nur wenige Kündigungen aussprechen. So gab es nur zwei Entlassungen von Technikern.

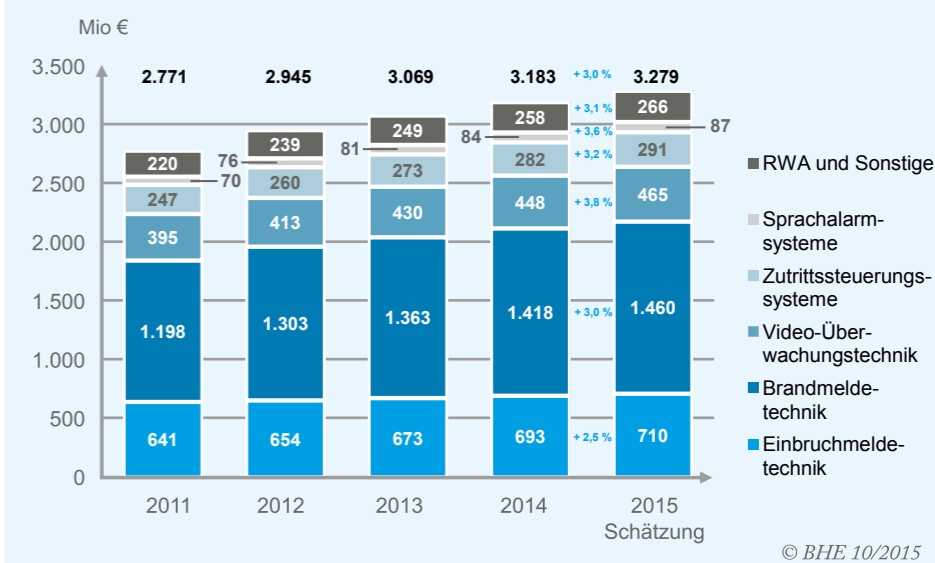
Der Dreiklang zur Rettung: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten

Nach Eröffnung des Verfahrens galt es vor allem, den Geschäftsbetrieb am Laufen zu halten. Mit den Kunden wurden Gespräche geführt, um ihnen aufzuzeigen, wie es weitergeht. „In unserem Geschäft ist es wichtig, dass der Betrieb unterbrechungsfrei läuft, denn sonst schauen sich die Kunden gleich nach einem anderen Anbieter um“, weiß Mauersberger. Die Lieferanten zeigten Verständnis und kamen der ATG im Hinblick auf die Konditionen entgegen. Für Mauersberger ein Anlass sich zu wundern, wie viel Luft in den Preisen steckt. „Es ist ein Manko, dass wir als mittelständische Unternehmen keinen professionellen Einkauf haben und diesen nur nebenbei machen“, erkannte der IHK-Vizepräsident ein generelles Defizit mittelständischer Unternehmen.

Mauersberger gelang es in dieser schwierigen Situation, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden zu halten. Das war Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung. „Es geht nicht ohne einen dieser drei Bereiche. Bricht einer weg, dann bricht auch der Rest weg“, konstatiert der Unternehmer.

Im Februar dieses Jahres konnte das Planinsolvenzverfahren in Eigenverwaltung nach nur elf Monaten erfolgreich abgeschlossen werden. Die Gläubiger erhalten eine hohe Quote von 20 Prozent. Das Unternehmen konzentriert sich wieder auf seine Region, die noch immer recht weitläufig von der Oder bis zur Ems, von Nord- und Ostsee bis zum Main

Die Entwicklung des Umsatzes für elektronische Sicherungstechnik in Deutschland von 2011 bis 2015



Der Markt für elektronische Sicherheitstechnik verzeichnete in den letzten Jahren ein stetiges Wachstum. Für das Jahr 2015 erwartet die Branche ein Plus von drei Prozent.

reicht, und seine Kernprodukte der elektronischen Sicherheitstechnik. Die Auftragslage bewegt sich auf einem sehr zufriedenstellenden Niveau. Neue Kunden und technische Fachkräfte konnten zwischenzeitlich gewonnen werden. Neue Wege sollen zukünftig auch getestet werden, aber immer mit einem kalkulierbaren Risiko. Dabei ist Mauersberger Kontinuität wichtiger als Umsatzwachstum, denn schließlich möchte er seinen Kindern die Chance geben, die Unternehmensgruppe in der vierten Generation führen zu können. Die Aussichten dafür sind laut Stellmach glänzend. „Wir haben betriebswirtschaftlich, finanzwirtschaftlich und personell alle Problemfelder bereinigen können, haben das Filialnetz neu geordnet und die Unternehmensleitung neu besetzt. Die ATG ist dauerhaft saniert.“ ~

ATG Sicherheitstechnik

Die ATG Sicherheitstechnik GmbH aus Osnabrück ist ein Hersteller elektronischer Sicherheitstechnik wie Einbruch- und Brandmeldesysteme sowie Videoüberwachung und Zutrittskontrollen. Beschäftigt werden 40 Mitarbeiter und zehn Mitarbeiter in der Greifswalder Tochtergesellschaft ATG Sicherheitstechnik Nordost GmbH, die aber nicht von dem Planinsolvenzverfahren betroffen war. Insgesamt setzten die beiden Unternehmen 2015 4,5 Millionen Euro um. ATG ist ein Tochterunternehmen der WSO Sicherheitsdienste GmbH, die beispielsweise Bewachungen, Werkschutz und Veranstaltungs- und Ordnungsdienste anbietet sowie eine Notruf- und Serviceleitstelle betreibt. Beschäftigt werden rund 300 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von 8,5 Millionen Euro.