

# Turnaround-Berater am Werk

Sanierungsbedürftige Unternehmen schaffen unter einem neuen Dach die Wende

JÜRGEN HOFFMANN  
ANJA STEINBUCH | HAMBURG

Es gibt in Deutschland Hunderte kleine Firmen, die sich am Abgrund bewegen. Das notwendige Kapital für Investitionen in neue Maschinen, die Entwicklung von Produkten oder die Expansion ins Ausland fehlt. Und die Banken sind nicht gerade spendabel. Der Einstieg eines neuen Investors kann da ebenso helfen wie das Zusammengehen mit anderen Firmen unter einer Holding.

Beispiel **Hubtex** in Fulda: Der kleinere Hersteller von speziellen Elektro-Seitenstaplern ging aus der Vorgängerfirma **Schultheis** hervor, die Pleite gemacht hatte. Die Geschäftsführer wollten ihr Lebenswerk und die Arbeitsplätze am Ort erhalten. **Wulf-Dieter Greverath sprang ein. Der Hamburger hatte einen großen Teil seines Vermögens beim Hamburger Spezialunternehmen für maritimen Oberflächenenschutz Muehlhan gemacht, wo er von 1981 bis 2005 geschäftsführender Gesellschafter war. Mit dem Börsengang verabschiedete sich Greverath aus dem Tagesgeschäft in den Aufsichtsrat. Doch zur Ruhe hat sich der heute 62-Jährige nicht gesetzt. Er ist nun als Sanierer unterwegs. In den vergangenen Jahren hat er aus mehreren, zum Teil maroden Betrieben gesunde Firmenpakete geschnürt.**

Staplerbauer **Hubtex** bündelte Greverath mit zwei anderen Nischen-Maschinenbauern unter einem Holdingdach: **Genkinger** in Münsingen und **Stabau** in Meschede. Er senkte die Kosten und hob Synergien. Nachdem er bei **Genkinger** die Passivseite saniert hatte, war es vor allem die Bündelung der drei Firmen, die neue Kräfte hob. So wurde der Einkauf



Sanierer Greverath (r.) bei der Firma Auerbach vor einem Werkstück aus dem Formenbau für die Autobranche.

gebündelt und gemeinsame Messeauftritte organisiert. „Ein Betrieb alleine hätte das nicht stemmen können, der Verbund des Trios aber macht es möglich“, sagt Greverath. Heute setzen die drei Unternehmen und deren Töchter zusammen rund 80 Mill. Euro um und sind, so Greverath, „kerngesund“. Der Sanierer hat Kasse gemacht und 51 Prozent seiner Anteile 1998 an leitende Mitarbeiter verkauft.

Stefan Weniger, Vorstand der Berliner Turnaround Beratung CMS AG, sieht hier einen Trend: „Gerade bei kleineren Mittelständlern, die Nischenprodukte herstellen, beobachte ich die Suche nach Holding-Modellen immer häufiger und unterstütze die Beteiligten in ihrem Vorhaben. Dies ist eine intelligente, kreative Form der Unternehmenssanierung.“ Laut Michael Saak, Niederlassungsleiter von

HSBC Trinkaus in Hamburg, entstehen diese Zusammenschlüsse oft unter einem erfahrenen Manager, der sein Netzwerk dazu einsetzt. „Ich kenne einige Holdingmodelle, die über einen gemeinsamen neuen Boss zusammen in eine neue Liga aufgestiegen sind. Die einzelnen neuen Firmenfamilienmitglieder müssen aber auch gut zusammenpassen, damit diese Strategie funktioniert.“

## Verzicht auf Forderungen

Greverath sorgt bei Sanierungen zunächst dafür, dass Banken, Lieferanten und Beschäftigte auf Forderungen verzichten. Auch die Altgesellschafter müssen teilweise erhebliche Summen abschreiben. Dann steigt er mit eigenem Kapital und Darlehen ein. Er sortiert die Führungsmannschaft aus, holt neue Manager, motiviert die vorhandenen. Ein besseres Berichtswesen und Controlling seien zudem „das A und O“ der Sanierung – neben Rat-schlägen, Kontakten und Zuhören.

Mit einer Abspaltung hingegen sanierte Greverath den Tiefbohrmaschinen-Hersteller **Ixion**. Nach der Wende hatte das Hamburger Unternehmen noch für jeweils eine D-Mark den thüringischen Standbohrmaschinen-Hersteller **Maxion** erworben sowie die sächsische Firma **Auerbach**, die Fräsmaschinen produziert. 2006, als die Sonderkonjunktur durch die deutschen Wiedervereinigung endete, drohte dem Unternehmen das Aus.

Greverath kaufte zusammen mit zwei Partnern 51 Prozent der Anteile, pumpte Millionen zur Überbrückung von kurzfristigen Verbindlichkeiten in den Betrieb und kaufte die Altgesellschafter heraus. Ein Drittel der Belegschaft gründete er aus. **Maxion** verkaufte er ans Management. 2007 erwirtschafteten die übrig gebliebenen, verschuldeten Firmen **Ixion** und **Auerbach**, die unter das Dach der neu gegründeten **X-tec Machinery Holding** geschlüpft waren, rund 20 Mill. Euro Umsatz und bringen neue Produkte auf den Markt. „Die Sanierung ist – nach einigen Umwegen – geglückt“, sagt Greverath und sucht nun einen strategischen Partner oder Käufer. Solche Dinge wickelt er über das Family Office Kontor ab, um den Kopf für das Unternehmerische frei zu haben.

Profitiert haben von der Sanierung auch die Beschäftigten: **Hans-Heinrich Landt**, Betriebsrat und seit 22 Jahren als Konstrukteur bei **Ixion**, hat keine Sorgenfalten mehr auf der Stirn: „Als 2005/2006 die Insolvenz drohte, haben wir alle auf Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld verzichtet und unser Arbeitspensum erhöht. Dafür wurde niemand entlassen und unser Gehalt kam wieder regelmäßig. Unsere Motivation war es, unseren Arbeitsplatz und unsere Firma zu retten, und das haben wir geschafft.“

Weitere Informationen zum Thema unter: [www.handelsblatt.com/mittelstand](http://www.handelsblatt.com/mittelstand)

## Insolvenzen in Deutschland

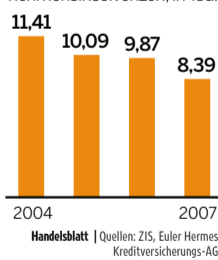
### Sinkende Zahl

Seit 2004 sinkt die Zahl der Firmeninsolvenzen. In den ersten vier Monaten 2008 wurden 2 960 Insolvenzen eröffnet – etwas mehr als ein Jahr zuvor.

Untertriebene Zahl  
Diese Zahlen geben

### Pleiten

Zahl der eröffneten Unternehmensinsolvenzen, in Tsd.



aber nur einen Teil der Realität wieder. In vielen Fällen – je nach Bundesland 30 bis 70 Prozent – wird die Eröffnung des Insolvenzverfahrens abgelehnt, weil die Insolvenzmasse voraussichtlich nicht ausreichen wird, um die Kosten des Verfahrens zu decken.

## Leasing wächst zweistellig

Vom Schiff bis zum Computer boomt das Geschäft

**FRANKFURT.** Das Neugeschäft beim Leasing beweglicher Wirtschaftsgüter hat auch im ersten Quartal zweistellig zugelegt. Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) teilte mit, dass das Neugeschäftsvolumen im Mobilienleasing in den ersten drei Monaten um 11,2 Prozent gestiegen sei. Der Zuwachs sei vor allem auf Großgeschäft etwa beim Leasing von Schiffen zurückzuführen,

erläuterte BDL-Hauptgeschäftsführer Friedhelm Westebbe. Denn die Zahl der neu abgeschlossenen Leasing-Verträge stieg mit 8,5 Prozent weniger stark.

Nach dem schwachen Jahr 2007 konnte die wichtigste Sparte Straßenfahrzeuge 8,5 Prozent zulegen. Die niedrigen Neuzulassungszahlen bei Autos hatten das Leasinggeschäft im vergangenen Jahr belastet. Gegenläufig entwickelte sich

der Trend bei Produktionsmaschinen, die im vergangenen Jahr stark zugelegt hatten. Hier flachte das Wachstum im ersten Quartal auf fünf Prozent ab und lag damit unter der Entwicklung des gesamten Mobilienleasings.

Rückläufig ist das Neugeschäft hingegen mit Büromaschinen und EDV. Es ging im ersten Quartal um 8,2 Prozent zurück. Der Leasingverband will hierin aber keine

schlechte Ausgangslage für das Gesamtjahr sehen.

„Die Nachrichten aus der Wirtschaft sind nicht einheitlich“, so Westebbe. Das gemeinsam mit dem Ifo Institut ermittelte Leasing-Geschäftsklima habe sich im April infolge deutlich günstigerer Geschäftserwartungen kräftig verbessert. „Der Markt ist gut“, zeigte sich der Verbands-Hauptgeschäftsführer überzeugt. *bas*

## UNSERE THEMEN

MO INVESTMENT-BANKING

DI ROHSTOFFMÄRKTE

MI MITTELSTANDSFINANZIERUNG

DO ASSET-MANAGEMENT

FR INNOVATIVE INVESTMENTS

## NACHRICHTEN

### Deutsche Unternehmen sind optimistisch

Der deutsche Mittelstand rechnet mit weiterem Stellenaufbau, auch wenn er von einem leicht rückläufigen Umsatzwachstum für das laufende Jahr ausgeht. Mit 240 000 Stellen kämen aber nur halb so viele Stellen hinzu wie im Vorjahr. Dies geht aus dem Jahresbericht der Arbeitsgemeinschaft Mittelstand hervor. Insgesamt erwarten die neun daran teilnehmenden Verbände, die rund 4,5 Mill. Unternehmen mit über 30 Mill. Beschäftigten vertreten, dass der Umsatz der repräsentierten Unternehmen um 3,6 Prozent steigen wird – nach knapp fünf Prozent im Vorjahr. So sei der Mittelstand durch die Finanzmarktkrise bislang noch nicht in Mitleidenschaft gezogen worden, und auch Auswirkungen auf die Finanzierungstätigkeit seien nicht zu erkennen. | kck

### Hannover Finanz übernimmt Zulieferer Schlieckmann

Die Beteiligungsgesellschaft Hannover Finanz Gruppe hat 100 Prozent des nordrhein-westfälischen Auto- und Elektrozulieferers **Hubert Schlieckmann GmbH** von der Eigentümerfamilie gekauft. Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart. Das 1967 gegründete Unternehmen mit 63 Mill. Euro Umsatz und 290 Beschäftigten will damit die Nachfolge regeln und weitere Wachstumsmöglichkeiten ausloten. Der Gründer war 2005 gestorben. Seitdem leitet der 65 Jahre alte Manager **Herbert Stratmann** das Unternehmen. Die Hannover Finanz ist ein Finanzinvestor, der derzeit rund 450 Mill. Euro in 60 Unternehmen investiert hat. | bas

## Tipps der Woche

Um die Änderungen der für Mittelständler wichtigen deutschen HGB-Rechnungslegung in Richtung der internationalen Bilanzregeln nach IFRS geht es am 2. Juni in Hamburg. Unternehmensberater **Frank Ingerfurth** und Wirtschaftsprüfer **Merten Pollok** sprechen ab 18.30 Uhr in den Räumen von **Deloitte** in Hamburg auf einer Veranstaltung des **European Finance Forums** zu dem Thema: „Abkehr des HGB von der Ideologie des Gläubigerschutzes; das BilMoG als erster Schritt in Richtung IFRS.“ Weitere Informationen finden Interessenten unter der Internetadresse <http://www.europeanfinanceforum.org>.