

## Die Wende geschafft

**Mit einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung und einer Kapitalspritze der BayBG gelang die Rettung. Ein massiver Forderungsausfall hätte die Reich GmbH Kunststoffverarbeitung fast die Existenz gekostet.**

**von EVA ELISABETH ERNST**



Reich-Chef Ralph Breiltgens und Erwin Wick

### **Voraussetzung für eine Insolvenz in Eigenverwaltung**

Zunächst sah alles nach einer klassischen familiären Nachfolgelösung aus: 2010 stieg der ehemalige Unternehmensberater Ralph Breiltgens bei der Reich GmbH Kunststoffverarbeitung ein. Den Betrieb hatte sein Großvater 80 Jahre zuvor gegründet, anschließend leitete sein Onkel Georg die Firma. Als Breiltgens aus privaten Gründen von Berlin nach München ziehen wollte, erschien die Übernahme des Familienunternehmens in Pürgen bei Landsberg am Lech vielversprechend. Inzwischen taugt die Firmengeschichte nicht nur als Beispiel für einen Generationswechsel, sondern auch als Muster für ein gelungenes Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung.

Für den Gründerenkel war die nahende Krise zunächst kaum erkennbar. Bei der Überprüfung der Zahlen stellte er zwar einen gewissen Entwicklungs- oder vielleicht sogar Sanierungsbedarf fest: „Doch ich habe auch viele Punkte gesehen, an denen ich ansetzen und den Familienbetrieb weiterentwickeln konnte.“ Besonders bei der Informationsverarbeitung und der Projektabwicklung erkannte Breiltgens Verbesserungspotenzial. Im Zuge der Nachfolgeregelung leistete er einen finanziellen Beitrag – „in nicht unerheblicher Höhe“, wie er anmerkt. „Diese Eigenkapitalspritze war nötig, da sich der Unternehmen bereits damals in einer angespannten finanziellen Situation befand.“ Doch operativ arbeitete Reich profitabel, die Kundenbasis war stabil, die Auftragslage gut bis sehr gut.

Nach vier erfolgreichen Jahren kam es im Januar 2015 zu massiven Schwierigkeiten: Ein wichtiger Kunde meldete Insolvenz an. Reich musste einen hohen sechsstelligen Betrag abschreiben. „Die Bonitätsauskunft für diesen Kunden war sehr gut. Der Ausfall war nicht abzusehen“, sagt Breiltgens. „In unserer damaligen Situation war es unvermeidbar, Insolvenz anzumelden.“

Anfang Februar 2015 stellte Breiltgens Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung. Bei diesem Verfahren leitet der Unternehmer selbst die Sanierung in die Wege und behält die Verfügungsgewalt über seine Firma. Das Gericht stellt ihm lediglich einen Sachwalter zur Seite, der die Abläufe überwacht – anders als bei einem Regelinsolvenzverfahren, bei dem die Kontrolle über das Unternehmen an einen Insolvenzverwalter abgegeben wird. Voraussetzung für eine Insolvenz in Eigenverwaltung ist, dass die angestrebte Sanierung reelle Erfolgsaussichten hat. Davon muss der Unternehmer sowohl das Insolvenzgericht als auch die Gläubiger durch ein fundiertes Eigenverwaltungskonzept überzeugen.

Um Reich wieder auf Kurs zu bringen, arbeitete Breiltgens vor dem folgenschweren Forderungsausfall bereits seit einigen Monaten mit dem Sanierungsberater Thomas Planer von Planer & Kollegen aus Landsberg am Lech zusammen. Da erwies sich als Glück im Unglück: „Die Berater hatten bereits zahlreiche Analysen durchgeführt und konnten uns daher beim Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung inklusive Sanierungs- und Liquiditätsplan rasch und kompetent unterstützen“, so Breiltgens.

Das Gericht akzeptierte den Antrag und eröffnete drei Monate später das Insolvenzverfahren. Als Sachwalter ernannte das Gericht Matthias Hofmann von der Kanzlei Pohlmann Hofmann aus München, dem Breiltgens hohen Sachverstand attestiert und mit dem er gut zusammenarbeitete. Auch bei dieser Variante eines Insolvenzverfahrens müssen jedoch sämtliche Möglichkeiten zur bestmöglichen Zufriedenstellung der Gläubiger geprüft werden – selbst der Verkauf des Unternehmens. Daher wurden zahlreiche potenzielle Käufer, darunter auch direkte Mitbewerber, kontaktiert. „Es gab einige ernsthafte Interessenten, die ein Angebot für das Unternehmen vorlegten“, so Breiltgens.

### **Marktstellung und Produkte überzeugten den Investor**

Auf der Suche nach der bestmöglichen Option sprach der Firmenchef auch Investoren an, die seinen Sanierungskurs mittragen würden. Aus seiner Zeit als Unternehmensberater kannte Breiltgens die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH, die sich auf den bayerischen Mittelstand konzentriert. Dass es sich dabei um ein befristetes Investment handeln würde, war für Breiltgens auch ein Grund, dort anzuklopfen.

Die BayBG erklärte sich bereit, als Minderheitsgesellschafter einzusteigen. „Uns haben vor allem die Marktstellung und die Produkte überzeugt“, sagt BayBG-Projektmanager Erwin Wick (45). „Außerdem war und ist die Reich GmbH ein ertragsstarkes Unternehmen. Die Krise war nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass dem Unternehmen vor dem Generationswechsel zu viel Liquidität entzogen worden war.“

Gemeinsam mit den Experten von Planer & Kollegen und der BayBG entwickelte Breiltgens den Insolvenzplan und stellte ihn im Januar 2017 der Gläubigerversammlung beim Erörterungs- und Abstimmungstermin vor Gericht vor. Sowohl die Gläubiger als auch Mitarbeiter und Betriebsrat stimmten für die Beteiligungslösung mit der BayBG. „Und das lag nicht nur daran, dass der Schuldenschnitt für die Gläubiger bei dieser Alternative günstiger ausfiel“, betont der Unternehmer.

Schließlich hatte sich Breiltgens während des Insolvenzverfahrens um größtmögliche Transparenz gekümmert. So informierte er regelmäßig Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und nicht zuletzt die Hausbank über das Vorgehen und die Fortschritte bei der Sanierung und warb um Verständnis für die Situation.

„Von unseren Lieferanten, mit denen wir größtenteils schon sehr lange und partnerschaftlich zusammenarbeiten, habe ich sehr viel Zuspruch erhalten“, freut sich Breiltgens. Auch auf die Unterstützung der Hausbank, die Sparkasse Landsberg – Dießen, konnte er zählen. „Aufgrund der langjährigen Kundenbeziehung kannten die Entscheider das Unternehmen sehr gut und haben unsere Fortführungsprognose positiv bewertet.“

Den Kunden konnte er die Sicherheit vermitteln, dass Aufträge in gewohnt hoher Qualität durchgeführt werden. Ein großer Vorteil der Insolvenz in Eigenverwaltung besteht darin, dass sich das Unternehmen weiterhin an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen darf. Dadurch hatte Reich selbst in dieser kritischen Phase volle Auftragsbücher.

„Zu unserem Sanierungskurs gehörte allerdings die strategische Entscheidung, das Unternehmen zu verkleinern, um den Vertriebsdruck zu senken und die Effizienz der Prozesse weiter zu verbessern. Daher konnten wir Entlassungen leider nicht vermeiden“, bedauert Breiltgens. Vor zwei Jahren waren knapp 50 Mitarbeiter an Bord, mittlerweile sind es nur noch 35. Die Restrukturierung scheint geglückt: Der Umsatz blieb stabil, die Profitabilität stieg.

Am 2. April 2017 wurde das Insolvenzplanverfahren erfolgreich abgeschlossen. Die BayBG hält seither 49 Prozent der Unternehmensanteile, Breiltgens 51 Prozent. „Dadurch sind wir nun auch finanziell besser aufgestellt“, sagt der Firmenchef. „Jetzt können wir strukturiert und vor allem gesund wachsen.“

Quelle: Wirtschaft - Das IHK-Magazin für München und Oberbayern - 07/17