

"Wer nur vor sich hinproduziert, kommt unter Druck"

Der Insolvenzverwalter Bruno Kübler hat die Autozulieferer Happich und Sachsenring durch die Insolvenz geführt. Im Gespräch mit Handelsblatt Online erklärt er, warum trotz guter Konjunktur weitere Zulieferer pleite gehen werden, an welchen Problemen Unternehmen scheitern und wie sich diese vermeiden lassen.

von Florian Brückner



Insolvenzverwalter Bruno Kübler: Viele ältere Unternehmen haben nicht rechtzeitig ihre Personalstruktur angepasst." Quelle: Pressebild

Handelsblatt: Autozulieferer wie Grammer und Leonie melden wieder gute Geschäftszahlen und der Export boomt. Hat sich das Geschäftsfeld Autozulieferer für Insolvenzverwalter wie Sie damit erledigt?

Bruno Kübler: Das glaube ich keinesfalls. Mit dem Aufschwung ist die Zahl der Insolvenzen rückläufig. Aber es ist leider auch eine allgemeine Erkenntnis, dass gerade in Zeiten des Aufschwungs Unternehmen mit etwas Zeitverzögerung insolvent gehen, weil sie Finanzierungsprobleme bekommen und die Banken sich dann doch eher mit der Vergabe von Krediten zurückhalten. Folge: Es tauchen echte Liquiditätsprobleme auf.

HB: Spitzt sich die Lage dann nicht eher zu, weil langfristige Investitionen getätigt werden müssen? Kommt die viel befürchtete Insolvenzelle vielleicht also doch noch?

Kübler: Ob das gleich ein Tsunami wird, wie vor Jahren bereits vorausgesagt worden ist, bezweifle ich. Aber die Zahl der Insolvenzen wird gerade in dieser Branche weiter zunehmen. Das ist sicherlich keine falsche Prognose.

HB: Sie haben den Autozulieferer Happich auf dem Höhepunkt der Autokrise in der Insolvenz übernommen, saniert und dann einen Käufer für das Unternehmen gefunden. Wie optimistisch waren Sie, dass sie das Ruder noch würden drehen können?

Kübler: Happich hatte unabhängig von der Finanzkrise erhebliche Probleme, die in den Vorjahren bereits zu einem erheblichen Liquiditätsmangel und zur schlechten Lage des Unternehmens geführt hatten. Es gab zum Beispiel einen viel zu hohen Personalstamm.

HB: Das Problem wird das Management doch aber auch erkannt haben?

Kübler: Es gab zwar Versuche, die Zahl des Personals zu reduzieren, aber das ist außerhalb von Krisenzeiten erstens generell keine leichte Aufgabe und zweitens mit Blick auf dafür notwendige Sozialpläne auch ausgesprochen kostspielig. Erschwert wurde bei Happich die Lage dadurch, dass die Mitarbeiter im Schnitt bereits seit 28 Jahren dem Unternehmen angehörten. Die Löhne bewegten sich dementsprechend auf einem hohen Niveau von durchschnittlich 4000 Euro im Monat. Der Weg in die Zahlungsunfähigkeit war unabhängig von der Finanzkrise deshalb schon vorgezeichnet. Wir konnten die

Personalkosten halbieren, was außerhalb der Insolvenz aber kaum zu schaffen gewesen wäre.

HB: Zu hohe Personalkosten - das klingt schnell nach individuellen Managementfehlern.

Kübler: Das ist kein spezifisches Problem von Happich allein. Viele ältere Unternehmen sind ähnlich strukturiert und haben nicht rechtzeitig ihre Personalstruktur angepasst - auch teilweise aus Scheu vor den hohen Kündigungskosten.

HB: Hat Happich auch strategische Fehler gemacht?

Kübler: Strategisch war Happich auf zwei Großkunden konzentriert, was natürlich zu einer gewissen Abhängigkeit geführt hat. Wenn dann beide Kunden einen starken Preisdruck ausüben, wird es für ein Unternehmen natürlich schnell schwierig. Das ist wieder eine Problematik, unter der viele Zulieferer leiden. Dazu gehört auch, dass Unternehmen sich nicht nur auf eine Branche fokussieren sollten, um bei einer Branchenkrise, wie sie etwa die Automobilindustrie erlebt hat, nicht gleich in Schieflage zu geraten. Uns ist es bei Happich in der Insolvenz gelungen, Verträge neu zu verhandeln und das Preisgefüge wieder zu optimieren. Wir haben zum Beispiel kürzere Zahlungsziele setzen können. So konnten wir einen positiven Umschwung erreichen, der auch für das Nachfolgeunternehmen noch anhält.

HB: Erkennt die Geschäftsleitung eines Unternehmens wie Happich diese Probleme nicht?

Kübler: Meistens werden die Probleme schon erkannt. Aber bei den Verantwortlichen stellt sich dann ein Gefühl der Ausweglosigkeit ein. Manche Firmeninhaber oder Geschäftsführer sind deshalb mental gar nicht in der Lage, einen Sanierungsweg außerhalb der Insolvenz zu finden.

HB: Viele Zulieferer klagen, dass sie unter einem fortwährenden Preisdruck stehen und die Hersteller ihre Macht zunehmend ausspielen. Muss da ein Zulieferer wie Happich vielleicht nicht zwangsläufig scheitern?

Kübler: Wenn der Zulieferer keine innovativen Produkte und Dienstleistungen anbieten kann und der Hersteller auch noch auf andere Lieferanten ausweichen kann, wird es natürlich eng. Die Zulieferer müssen also versuchen, durch Innovationen in eine Position zu kommen, in der ihr Kunde auf sie angewiesen ist und das betreffende Unternehmen zumindest ein kleines Gegengewicht gewinnt. Generell stehen die Zulieferer sicherlich unter einem starken Druck der Hersteller - aber manche Unternehmen bekommen diesen auch in den Griff, eine Firma muss nicht darunter zusammenbrechen. Letztlich hängt alles vom Management eines Unternehmens und dessen ständigem Streben nach Innovationen ab. Wer einfach nur vor sich hinproduziert, kommt schnell unter den harten Preisdruck der Hersteller.

HB: Sie haben nach der Rettung von Happich gleich von mehreren Interessenten gesprochen. Wer gehörte dazu?

Kübler: Interesse an Happich hatten strategische Investoren - also etwa Wettbewerber - aber auch eine Reihe von Finanzinvestoren. Wir konnten also aus dem Vollen schöpfen, wenn man so will. Das lag auch daran, dass wir das Unternehmen aus den roten Zahlen geführt hatten. Das Unternehmen arbeitet wieder hochprofitabel. Daneben hatte der Name Happich für viele Interessenten trotz aller Probleme auch immer noch einen guten Klang.

HB: Haben sich die Interessenten denn in ihrem Auftreten verändert? Nach der großen Krise sollen Investoren und Käufer ja bessere Karten bekommen haben.

Kübler: Das kann ich bestätigen. Mit der Krise haben sich die Kräfteverhältnisse zwischen Käufer- und Verkäuferseite verschoben und es ist für Insolvenzverwalter schwieriger geworden, einen angemessenen Preis für ein Unternehmen zu erzielen. Deshalb führen Verwalter auch ein Unternehmen häufig länger fort als ursprünglich geplant. Wir haben bei unseren Verhandlungen für Happich auch manche Interessenten

erlebt, die sehr selbstbewusst aufgetreten sind, weil sie alle Vorteile auf ihrer Seite sahen. Das haben wir dann auch deutlich zu spüren bekommen. Aber letztlich haben wir mit etwas Fortune dem Käufer den Zuschlag geben können, der am besten zu Happich passte und der zudem einen fairen Kaufpreis geboten hat.

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).