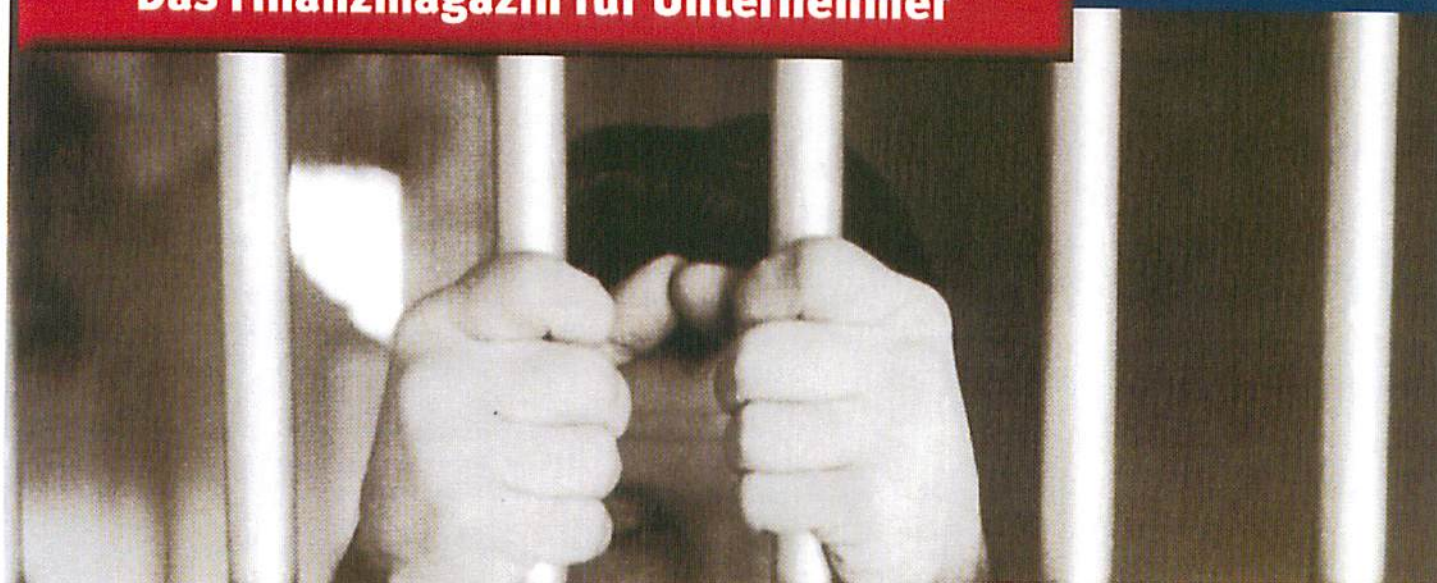


FINANCE

Das Finanzmagazin für Unternehmer

Österreich € 6,80
Schweiz sfr 12,00



Risiko Organhaftung Manager hinter Gittern



M&A-Markt im Fokus:
Food & Beverages

Soft- und kraftlos

Seite 14

Nachfolge
Playmobil mit
neuer Chefin

Seite 28

Unternehmens-
bewertung
Der Preis ist heiß

Seite 96

Bilanzierung für
den Mittelstand
Rettung IFRS?

Seite 106

FINANCE
Studien



Portfolio aus Pleiten

Ein Unternehmer kauft aus der Insolvenz

Jeder unternehmerisch denkende Insolvenzverwalter weiß, wie schwierig es ist, mittelständische Pleitegänger an den Mann zu bringen. Nur wenige Investoren trauen sich in dieses Segment. Doch es gibt Ausnahmen: Ein Exbanker hat sich auf die Suche gemacht – und ist im hohen Norden fündig geworden.

Von Bastian Frien

Das erste Gespräch verläuft ohne den Chef. Der Interviewtermin beim Autoklavenhersteller Stocktec in Neumünster – für den Frankfurter liegt das „irgendwo“ zwischen Hamburg und Flensburg, auf jeden Fall weit weg – droht nach langer Anreise zu platzen. Der Chef ist nämlich kurzfristig unabhkömmlich, wegen dringender Verkaufsgespräche mit „einem der weltweit größten Nahrungsmittelkonzerne“. Macht nichts, der Leiter After Sales Services, Jörg Graichen, vertritt ihn würdig. Graichen versprüht eine Begeisterung, die seinen Chef strahlen lassen würde. Von Garagenstimmung ist die Rede, im ganzen Unternehmen sei der Aufbruch mit Händen zu greifen. Nach einer langen Phase der Insolvenz sehen die Mitarbeiter endlich Land.



Oliver Barth, Geschäftsführer von Satori Stocktec: ein Banker, der Unternehmer wurde.

Nach dem Gespräch folgt die Werksbesichtigung, der kryptische Begriff Autoklave erhält plötzlich ein Gesicht. Die Satori Stocktec GmbH stellt Maschinen her, mit denen haltbare Nahrungsmittel sterilisiert werden. Im Konferenzraum lagern unzählige Produktemahafter Hersteller in Dosen, Tüten und Kartons – alles hochverderbliche Ware, wenn sie nicht durch das Erhitzungsbad in einer Autoklave ginge. Bei Stocktec ist man stolz, den „Mercedes der Autoklaven“ zu bauen.

Unternehmerblut

Nur einen Tag nach dem versäumten Termin kündigt sich der Chef zu einem Besuch in Frankfurt an, um das Gespräch nachzuholen. Geschäftsführer Oliver Barth ist auf der Durchreise nach Bulgarien. Dort verhandelt er über eine Akquisition, weil er die Weltmarktführerschaft von Stocktec festigen will. Der erste Eindruck erinnert an einen Fußballtrainer: Am Hemdkragen prangt der Schriftzug seines Unternehmens. Doch Oliver Barth ist Unternehmer. Er führt nicht nur die Geschäfte von Stocktec, sondern hält auch mit 60 Prozent die Mehrheit an dem Maschinenbauer. Im April hat er Stocktec im Rahmen eines Asset Deals aus der insolventen Hermann Stock Maschinenfabrik GmbH herausgekauft. Drei Jahre Insolvenz hatte das Unternehmen hinter sich.

Barth ist kein Autoklavenexperte, ja nicht einmal ein Maschinenbauer. Die

Geschichte von Oliver Barth ist die Geschichte eines Bankers, der Unternehmer werden wollte und sich diesen Traum schließlich erfüllte. Nach Stationen bei der Deutschen Bank, der Vereinsbank Hamburg und einem mehrjährigen Ausflug nach New York in die Firmenkundenbetreuung bei der Bayerischen Vereinsbank hatte Barth genug vom Bankerdasein. Der gebürtige Flensburger ging für den dänischen Handelsriesen Jebsen nach Schanghai. Dort lernte er, Produkte zu vertreiben, ohne sie in- und auswendig zu kennen.

1999 zog es den damals 37-Jährigen zurück nach Deutschland, weil das Unternehmertum lockte. Doch der Versuch einer Nachfolgelösung bei einem Fleischhändler ging schief. „Der alte Eigentümer konnte sich einfach nicht raushalten“, sagt Barth im Rückblick. Schief ging auch der folgende Ausflug in die New Economy: Der Posten als CFO eines Unternehmens, das eine Internet-Handelsplattform für Kunststoffe anbot, erwies sich als kurzlebig – das Unternehmen war nicht zu retten.

Insolvenz-Tournee

Doch Barth hatte nun endgültig Lunte gerochen, der Drang in das Unternehmertum war stärker als die Furcht vor einer weiteren Enttäuschung. Und er glaubte zu wissen, wo die Gelegenheiten lauern. „Es gibt 40.000 Insolvenzen in jedem Jahr. Da muss es viele hochinteressante Investitionsmöglichkeiten geben.“ Mit dieser Aussicht war der Entschluss schnell gefasst, Barth ging auf Tour. Über viele Monate hinweg gab er sich einem wahren Insolvenztourismus hin. „Über 80 Unternehmen habe ich mir angeschaut.“ Ansprechpartner war stets der Insolvenzverwalter, als Informationsquelle diente die Datenbank IN-Dat.

Die meisten Pleitegänger kamen nicht in Frage, einige waren interessant und trotzdem nicht zu kriegen. „Ich habe grauenvolle Typen unter den Insolvenzverwaltern kennen gelernt“, erzählt Barth. „Die haben einfach gesagt, sie machen die Bude zu – egal, was kommt.“ Doch nicht immer scheiterte der Deal an den unumschränkten Herr-

schern über Wohl und Wehe der Gesellschaft. Oft weigerten sich die Banken, ein weiteres Wagnis einzugehen. Und auch die Arbeitnehmer zeigten sich mitunter uneinsichtig. Über einen Fall in Hameln ärgert sich Barth ganz besonders: „Da waren wir mit den Beteiligungsgesellschaften und den Banken einig, die Finanzierung stand.“ Das nützte allerdings nichts, denn die Mitarbeiter akzeptierten die geforderten Gehaltskürzungen nicht. „Die sagten mir ins Gesicht: Wenn du uns nicht bezahlst, was wir wollen, dann soll lieber zugemacht werden.“

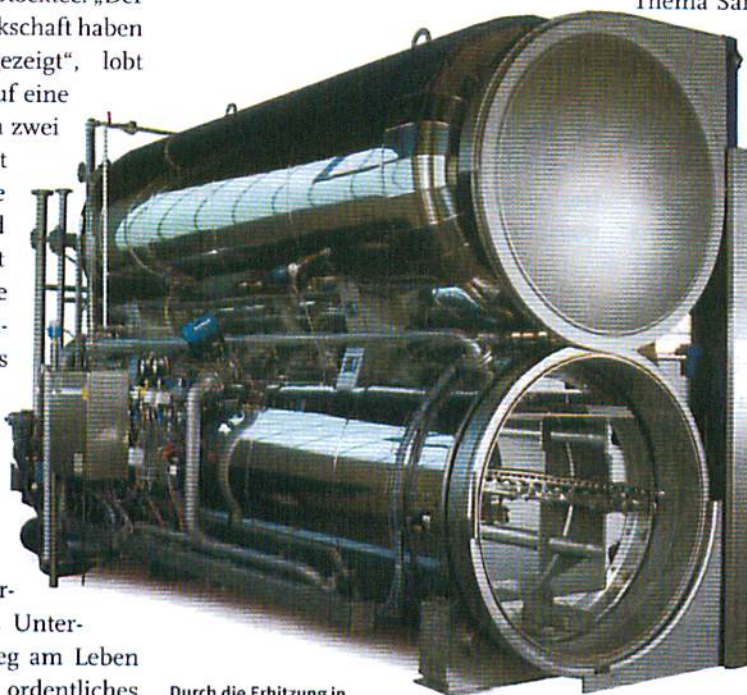
Ganz anders lief es bei Stocktec. „Der Betriebsrat und die Gewerkschaft haben sich sehr kooperativ gezeigt“, lobt Barth. Man einigte sich auf eine Arbeitszeitverkürzung von zwei Stunden und sparte damit 200.000 Euro. Auch die Tarifrunde 2003/04 wird ausgelassen. Das belässt Stocktec wertvolle flüssige Mittel in schwierigen Zeiten. „Liquidität ist bei uns jeden Tag ein Hauptthema“, gibt Barth unumwunden zu. Über die finanzielle Lage ist er jederzeit informiert: Stocktec hatte mit Jan H. Wilhelm einen Insolvenzverwalter, der nicht nur das Unternehmen über Jahre hinweg am Leben hielt, sondern auch ein ordentliches Controlling einführte.

Dennoch war die Übernahme alles andere als einfach. Wie so oft war die Finanzierung die Achillesferse. Erst mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums in Kiel fand sich schließlich eine Lösung, um das Finanzierungsvolumen von 3,4 Millionen Euro zu stemmen. Mit an Bord waren schließlich neben der örtlichen Sparkasse auch die alten Gläubigerbanken Commerzbank und die örtliche Volksbank. Ohne den Druck der öffentlichen Hand wäre das Unterfangen aber wohl gescheitert.

Besonders erschrocken zeigt Barth sich über die mangelnden Kenntnisse der Banken in Sachen Fördermittel: „Da kam nicht viel Hilfreiches. Sogar die

DtA hat uns eine Absage erteilt, die auf Unkenntnis beruhte.“ Erst ein externer Subventionsberater, Michael Wandt von Wabeco, spürte den Fehler auf und sorgte doch noch für die dringend benötigte Finanzierungsspritze. So stand der Deal nach langen, aufreibenden Monaten endlich auf sicheren Füßen. Heute möchte Barth allerdings gern eine Beteiligungsgesellschaft an Bord holen, um die Bankenfinanzierung abzulösen.

Für die Zukunft des schon 1899 gegründeten Unternehmens ist Barth optimistisch. Er glaubt, die Fehler der



Durch die Erhitzung in Autoklaven werden Nahrungsmittel haltbar.

Vergangenheit erkannt und beseitigt zu haben. „Stocktec war früher ein sehr erfolgreiches Familienunternehmen. Doch irgendwann war da nur noch Selbstzufriedenheit und Stillstand.“ Das ließ die besten Mitarbeiter verzweifeln – sie gingen und gründeten eigene Unternehmen, von denen heute zwei als hausgemachte Konkurrenten am Markt tätig sind. Außerdem hatte der erfolgsverwöhnte Weltmarktführer die Zukunftsmärkte verschlafen. Vor allem in Asien, das Barth durch seine eigene Laufbahn quasi als Heimatmarkt betrachtet, verspricht sich der neue Eigentümer viel Geschäft.

Erfahrungsaustausch

Wenn es nach Barth geht, soll Stocktec nicht seine einzige Beteiligung bleiben. Seine Vision ist ein ganzes Portfolio von ehemals insolvent und dann gesunden Unternehmen. Für diesen Traum hat er bereits eine Beteiligungsgesellschaft gegründet, die Satoris. Sollte der Turnaround von Stocktec gelingen, hätte Barth ein Vorzeigobjekt in der Hand.

Damit will er bei potenziellen Investoren vorstellig werden, um Kapital für einen Insolvenzfonds einzusammeln. Bislang tun sich die Geldgeber beim Thema Sanierung schwer. In München

musste Barlage, Knoth & Cie. die Hoffnungen rasch begraben, selbst ein Hans Albrecht von Nordwind tut sich beim Fundraising schwer. Und auch die Frankfurter Beteiligungsholding muss erst noch ein Konzept stricken, das den Investoren erlaubt, nennenswerte Beträge in Übernahmen zu stecken, die oft für den symbolischen Euro verscherbelt werden.

Doch die Kapitalsuche ist gar nicht der schwierigste Teil. Barth hat im Laufe seiner Insolvenztournee gelernt, welche

Hürden einer Übernahme aus der Insolvenz im Weg stehen: unwillige Insolvenzverwalter, ablehnende Arbeitnehmervertreter und – nicht zuletzt – zögernde Banken, die derzeit oft lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach haben.

Darüber würde Barth sich gern mit Leidensgenossen austauschen, denn er ist sicher: Im deutschen Mittelstand gibt es viele Unternehmen, die nur durch Missmanagement in eine Schiefelage geraten sind. Diese potenziellen Perlen vor der Endverwertung herauszupicken, hat sich der Holsteiner zur Aufgabe gemacht. ←

bastian.frien@finance-magazin.de