

Neue Perspektive

Die Sanierung des Maschinenbau-Zulieferers Multitec-Jakob gelang nicht übers Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Doch immerhin behielt ein Teil der Mitarbeiter trotz Abwicklung einen Job.

So etwas wie Genugtuung empfindet Sven Erhart nicht, wenn er als Eigentümer des Werkzeugwechselsystem-Herstellers Erhart sagt: „Es hat sich ein Kreis geschlossen, indem ich viele Maschinen von Multitec-Jakob übernehmen konnte, die ich in einem früheren Job bei deren Vorgängerbetrieb selbst eingekauft und in Betrieb genommen hatte.“ Mit dem Asset Deal verdoppelte er sein Unternehmen aus Füssen fast, denn zu den mehr als 30 Maschinen, die er vom insolventen Mitbewerber Multitec-Jakob aus Unterthingau übernahm, wechselten auch fast 20 Mitarbeiter in seinen Betrieb. „In den vergangenen Jahren hätte ich noch stärker wachsen können, doch auf dem Markt gab es weder Maschinen noch Mitarbeiter, die sie bedienen konnten“, erklärt Erhart. Jetzt stehen die Zeichen in seinem Unternehmen auf Konsolidierung, dann soll weiteres Wachstum folgen. Immer schlechter ging es seit 2010 dem Allgäuer Maschinenbau-Zulieferer Multitec-Jakob, der Werkzeugwechselsysteme herstellte und Metallteile für Kunden bearbeitete.

Asset Deals nur für den Maschinenpark

Die Multitec-Jakob GmbH & Co. KG stellte einbaufertige Baugruppen nach Kundenzeichnung her. Beim Lohnfertiger entstanden Einzelteile, Werkzeugwechselsysteme und Folienstanzen aus dem



Multitec-Jakob war einst ein florierender Betrieb.

Maschinen- und Anlagenbau sowie der Automobilzulieferindustrie. Zuletzt war Unterthingau im Allgäu, östlich von Kempten, der Standort. Durch zwei Asset Deals gingen rund 20 Mitarbeiter Ende 2018

auf übernehmende Unternehmen über. Ohne sie hätte der Erwerber mit den Maschinen nicht viel anfangen können. Die rechtliche Hülle von Multitec bleibt bis auf Weiteres ohne operativen Geschäftsbetrieb bestehen.

www.multitec-jakob.de

Die Mitarbeiter schrieben Programme für CNC-Fräsen, heraus kamen Einzelanfertigungen oder Serienteile. Interims-Geschäftsführer Thomas Mertens schwärmt fast von der Fünf-Achs-Fräsmaschine: „So eine Maschine braucht ein eigenes Gebäude mit separatem Fundament. Die stirnseitig zu bearbeitenden Teile können bis zu sieben Meter lang sein. Das können nicht viele Unternehmen.“

Operativer Verlust trotz voller Auftragsbücher

Doch trotz voller Auftragsbücher stieg der operative Verlust. „Das Unternehmen funktionierte quasi ohne Planung und Struktur und jeder machte, was ihm am dringlichsten erschien“, beschreibt Martin Steidl sein 40. Sanierungsprojekt. „Es gab keinen funktionierenden Vertrieb, lediglich ein Rechnungswesen nach Datev, aber kein Controlling, wenig Planung und kaum Kalkulation – also weder eine fundierte Vor- noch eine Nachkalkulation.“ Angebote seien nach Erfahrungswerten bepreist worden, also quasi Pi mal Daumen, nur konnte niemand sagen, ob ein Auftrag auch auskömmlich gewesen sei.

Schon in den ersten Monaten der Restrukturierung verließen 40 der 130 Mitarbeiter das Unternehmen. Steidl stieß auf hartnäckigen Widerstand. Viele Mitarbeiter und der Betriebsrat wollten damals den Ernst der Lage nicht wahrhaben. Jahrelang hatten sich die Mitarbeiter im Büro zum Beispiel geweigert, eine teuer eingekaufte Software zu benutzen. Stattdessen bestätigten sie Aufträge in Excel und Word, Fehler waren an der Tagesordnung. Auch die Anpassung der gewachsenen Entlohnungsstrukturen kam nur langsam voran. Es gab zwar eine Lohnbuchhaltung, aber keine Personalentwicklung. Für Steidl selbstverständliche Prozesse existierten nicht, wie eine standardisierte Erfassung und Bearbeitung der Aufträge. „An dieser Stelle hatte sich Multitec totgespart“, konstatiert Steidl.

Mit Werkzeugmaschinenhersteller Deckel Maho als Hauptkunden wuchs Multitec über viele Jahre. „Die totale Abhängigkeit von einem Kunden kann ein Unternehmen nicht hinnehmen, sondern muss sich eine breitere Kundenbasis suchen“,



Wie eine Idylle im Grünen wirkt das Werk, würde die Website unter den Luftaufnahmen nicht warnen: „Achtung: Der Geschäftsbetrieb wurde zum 31.01.2019 beendet. Das Unternehmen wurde zum 31.03.2019 geschlossen.“ Menschen und Maschinen arbeiten anderswo.

betont Steidl. Doch es gab kein Vertriebs-Team. Daher holte der Sanierer den erfahrenen Vertriebsspezialisten Thomas Mertens als Vertriebsleiter. Der wurde später Geschäftsführer und erlebte seine eigenen Negativ-Erfahrungen: „Jeder neue Kunde war schnell wieder weg, weil die dahinterstehende Organisation nicht stimmte.“

Doch alles Reden half nichts – im August 2017 musste Steidl den Insolvenzantrag beim Amtsgericht stellen. Der Richter genehmigte ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Vor allem die außergewöhnliche Art von Umzugskultur mit neun Standortwechseln in sieben Jahren hatte eine kaum zu bewältigende Kostenlast aufgebaut. Multitec-Jakob musste jeden Monat hohe Mietzahlungen für Hallen zahlen. In Unterthingau war das Unternehmen in einer nagelneuen Halle, doch aufgrund ungünstiger personeller Verflechtungen schleppte Multitec mit Nesselwang und Pfronten zwei weitere Standorte mit. Nicht zuletzt die hohen Mietbelastungen sorgten für die drohende Zahlungsunfähigkeit und für die Insolvenz als möglichen Weg zum Turnaround. „Immer wenn ich das Thema ansprach, stellten sich Mitarbeiter entgegen – erst im Rahmen der Insolvenz bestand ein Sonderkündigungsrecht“, erinnert sich Mertens. Das Unternehmen sei bis

dahin nie zahlungsunfähig gewesen, „die Zahlungsunfähigkeit war jedoch absehbar und es war klar, dass die Kosten für die nötige Restrukturierung nicht zu leisten waren“.

Eine systematische Unterstützung des Einkaufs gab es auch im Jahr 2017 noch nicht bei Multitec-Jakob. Jede Woche

spuckte der Drucker einen 1,5 Zentimeter dicken Papierstapel aus – die Liste aller bestellten Artikel. Doch es gab keine Übersicht, welche der bestellten Teile auch tatsächlich angeliefert worden waren. Fehlende Teile fielen erst dann auf, wenn die Produktion ihretwegen stoppte. Dann geschah der Super-GAU.

Durch einen schweren Autounfall fiel das gesamte Einkaufs-Team monatelang unverschuldet aus. Zum Nachtelefonieren wurde eine Assistenz eingestellt: „Man kennt ja seine Pappenheimer, die nicht pünktlich

liefern – die riefen wir zwei Wochen vorher an und erhöhten so die Termintreue unserer Zulieferer merklich“, erzählt Mertens. „Erstmals konnten wir reagieren, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist.“

„Die Kunden haben sich nicht beschwert, die waren Kummer gewöhnt“, umschreibt Mertens. Weder Kunden noch Lieferanten sprangen ab. Erstaunlich, denn die Liefertreue lag bei nur rund 60 Prozent. Die Leidsfähigkeit seiner



„Das war ein schwerer Schlag für die Belegschaft.“

Thomas Mertens

Kunden veranschaulicht er beispielhaft: „Wenn wir ein Teil im Wert von 200 Euro nicht liefern, dann kann der Kunde womöglich eine Maschine im Wert von einer Million Euro nicht ausliefern.“

Langfristige Aufträge oft noch nicht abgearbeitet

Immerhin förderte dieser gewissermaßen familiäre Charme der Arbeitsabläufe auf Zuruf bei Multitec-Jakob das Improvisationstalent der Mitarbeiter. „Es gab ein tolles ERP-Tool, aber die Priorisierung der Fertigungsaufträge erfolgte manuell“, schildert Mertens die Produktionszustände. Es herrschte Zettelwirtschaft. Immer wieder sei es vorgekommen, dass der Kunde mit seinem Lkw auf den Hof fuhr, um ein Teil abzuholen, das noch gar nicht produziert war, weil der ausgedruckte Auftrag heruntergefallen war. Oder ein Mitarbeiter stand mit einem Akkuschrauber auf einer Leiter und fand beim Großteil das Gewinde nicht, weil es noch nicht fertig war. Da kontinuierlich die Maschinenkapazitäten überzogen wurden, seien gerade langfristige Aufträge oft nicht abgearbeitet worden, weil es stets dringlichere Aufträge gegeben hatte.

Mertens führte eine EDV-unterstützte wöchentliche Produktionsplanung ein: „Dadurch wurden die Konsequenzen sichtbar, wenn die geplante Produktionsreihenfolge geändert wird – und so konnte gezielt über Zusatzschichten nachgedacht oder mit dem Kunden rechtzeitig ein späterer Liefertermin vereinbart werden.“ Eingeführt wurden auch Reservezeiten in der Maschinenplanung. „Im Grunde musste ich nur dafür sorgen, dass die Maschinen ausgelastet sind – die Höhe des Auftragsstapels, der auf Abarbeitung wartet, war nicht relevant“, sagt Mertens. Allmählich sei die Auftragsmenge abgebaut worden, weil neue Aufträge mit längeren Lieferzeiten angenommen wurden. Der Auftragsbestand wurde reduziert, auch weil Aufträge abgelehnt wurden. „Das hat mir keine Sorgen gemacht, denn wir haben die Liefertreue enorm gesteigert“, so Mertens: Lag sie im März 2017 bei 45 Prozent, stieg sie innerhalb eines Jahres auf 64 und sollte im Dezember 2018 bei 75 Prozent liegen.

So schufen Mertens und Steidl die Basis dafür, dass ein Investor als neuer Eigentümer mit dem Unternehmen wieder nachhaltig Gewinne hätte erwirtschaften können. Doch es kam alles anders. Der bisherige Gesellschafter wollte keine weiteren Finanzmittel zur Verfügung stellen. Steidl

startete nach Insolvenzantragstellung direkt einen M&A-Prozess und suchte nach neuen Investoren. Deren Akquisition gestaltete sich allerdings schwieriger als erwartet.

Deshalb zogen Insolvenzverwalter und Geschäftsführer Mertens Anfang 2018 einen externen M&A-Profi hinzu. Dieser Berater hatte sich auf solche Unternehmen spezialisiert, einen sehr guten „Track Record“ und überzeugende Referenzen. Für die Erstansprache von etwa 100 potenziellen Investoren erstellten sie einen „Teaser Flyer“, dann ein „Information Memorandum“ für rund 20 stärker Interessierte, die das NDA zeichneten. Parallel wurde ein

Datenraum mit den für eine „Short Due Diligence“ nötigen Unterlagen gefüllt, woraus neun intensive Management Meetings entstanden. Letztlich scheiterte die komplette Übernahme daran, dass die Betriebsstätten nicht Eigentum des Unternehmens, sondern auch künftig hohe Mieten fällig waren. Der Übernahmeprozess wurde nicht nach ursprünglichem Zeitplan bis Ende August 2018 abgeschlossen. Der Gläubigerausschuss entschied Ende September die Ausproduktion und Betriebsschließung zu Ende März



„Das Unternehmen funktionierte quasi ohne Planung und Struktur.“

Martin Steidl

2019. Alle Mitarbeiter erhielten ihre Kündigung.

„Das war ein schwerer Schlag für die Belegschaft“, räumt Mertens ein, der jedoch weiter Hoffnung verbreitete. Mit inzwischen stabilen Umsätzen, guter Auftragslage und anständiger Auslastung suchte er weiter nach einem Investor – im Wettlauf gegen die Zeit.

Ehemaliger gründete eigenes Unternehmen

Sven Erhart hatte einst im Vorgängerbetrieb von Multitec-Jakob gearbeitet, war jedoch 2012 ausgeschieden und hatte 2013 die Erhart GmbH gegründet. „Ich kannte quasi alle Maschinen, hatte den Großteil damals selbst eingekauft und in Betrieb genommen“, sagt der 55-Jährige. Schon während des M&A-Prozesses war sein Name als potenzieller Übernehmer im Gespräch. „Der Standort Unterthingau war für mich aber unattraktiv, mich haben die Maschinen und die zu ihrer Bedienung nötigen Mitarbeiter interessiert – und zu diesem Zeitpunkt war ihr Preis deutlich attraktiver als ein halbes oder ein Jahr vorher“, sagt Erhart.

Durch die Massenkündigung indes gingen gute Mitarbeiter verloren. Mertens arbeitete derweil parallel zum Schließungsprozess mit Hochdruck an einer Einigung und an den Übernahmeverträgen, um für einen Asset Deal überhaupt

noch interessant zu bleiben. Er wollte verhindern, dass noch mehr Mitarbeiter zu anderen Firmen abwandern. Die teilweise Weiterführung wäre um ein Haar an der Finanzierung gescheitert. „Meine Hausbank hat sich nicht sonderlich beeilt, hatte zum ersten Unterschriftstermin ihre Unterlagen nicht beisammen und so sind noch mal zwei wertvolle Wochen ins Land gegangen“, berichtet Käufer Erhart: „Während dieser Zeit sind zwei Kunden abgesprungen.“

Mitte Dezember schlossen Mertens, Erhart und Insolvenzverwalter Matthias Schneider die Kaufverträge ab und boten den Mitarbeitern dreiseitige Überleitungsverträge an, die ihre Kündigung aufhoben.

Insgesamt 17 der noch 60 Mitarbeiter wechselten durch Unternehmensübergänge zu Erhart, drei zum anderen Investor, ein behinderter Mitarbeiter ging mit einer speziell auf seine Bedürfnisse eingerichteten Maschine auf einen dritten Investor über.

Insolvenzverwalter Matthias Schneider wertet das Erreichte als Erfolg: „Der Betrieb war nicht komplett zu retten, aber die gelungene teilweise übertragende Sanierung rettete die Seele des Unternehmens mit Know-

how.“ Die rechtliche Hülle von Multitec-Jakob bleibt ohne operativen Geschäftsbetrieb bestehen. Schneider ist zufrieden: „Wir haben für die Gläubiger eine hohe Insolvenzquote von zwischen 60 und 70 Prozent erzielt.“ Zudem hätten mehr Mitarbeiter übergehen können. Da im wirtschaftlich starken Allgäu aber Fachkräfte schnell neue Jobs finden, hatten viele anderswo Arbeit erhalten und kein Interesse an einer Übernahme.

Erhart steht jetzt vor der Aufgabe, mehr als 30 Maschinen in sein Unternehmen zu integrieren. „Es ist nicht mit einem Umzug gemacht, denn damit ich dauerhaft sinnvoll arbeiten kann, muss ich meine komplette Produktion umstrukturieren und auf zwei Standorte verteilen.“ Schließlich verdoppelte sich durch die Übernahme die Mitarbeiterzahl fast auf heute 43. Bis Mitte dieses Jahres soll auch die letzte Maschine aus Unterthingau abgebaut und an ihrem neuen Standort in Pfronten oder in Füssen im Einsatz sein.

Eines freut Erhart besonders: „Wir haben einen großen Teil der Bestandskunden mit wiederkehrenden Aufträgen davon überzeugt, in uns künftig einen zuverlässigen Produktionspartner zu haben.“ Durch die vergrößerten Strukturen kann Erhart nicht nur mehr Produktionssicherheit bieten,

sondern auch eine höhere Flexibilität für Notfallaufträge. „Da wichtige Maschinen nun doppelt oder dreifach vorhanden sind, haben wir im Fall von Ausfällen mehr Möglichkeiten, Produktionsausfälle zu vermeiden, und können besser mit den Kapazitäten jonglieren, wenn beispielsweise ein Ersatzteil ganz dringend benötigt wird“, sagt er.

Noch boomt die Branche. Zulieferer können kaum die Nachfrage bedienen. Es herrschen Unterkapazitäten. Doch der Markt kühlt schon spürbar ab. Mitte Februar sagte Wilfried Schäfer, Geschäftsführer des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken: „Die Dynamik lässt deutlich nach.

Dennoch gehen wir von einer robusten Auftragslage aus, weil die Kundenbranchen ihre Kapazitäten sehr gut ausgelastet haben. Allerdings wachsen die Risiken.“ Auf der Bilanz-Pressekonferenz des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau klangen die Aussichten im Januar weniger optimistisch: „Der Werkzeugbau erwartet insgesamt ein etwas schwächeres Geschäft.“

Sven Erhart sieht sein Unternehmen gut aufgestellt: „Mit unserer Kostenstruktur stehen wir im Wettbewerb gut

da – und wenn man arbeiten will, dann bekommt man auch Aufträge.“ Deshalb sieht er weiteres Wachstum: „Die optimale Unternehmensgröße sind 50 bis 60 Mitarbeiter – und wenn die Auftragslage weiter so bleibt, werden wir in den nächsten Jahren weitere Mitarbeiter einstellen.“



Dieses Team versuchte, das Ruder herumzureißen: Kaufmännische Leiterin Petra Vogel, Betriebsleiter Lothar Morcinek, Geschäftsführer Thomas Mertens und Interims-Manager Martin Steidl.

Kompakt

- Der Optimismus aller Stakeholder ist die Basis für ein erfolgreiches Sanierungsverfahren in der Insolvenz.
- Die rettende Lösung ist häufig nicht die, die als Erstes auf den Tisch kommt.
- Das eigene Netzwerk eines Unternehmens aus Lieferanten und Kunden ist oft das beste.



Anja Kühner ist freie Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf und schreibt regelmäßig für „return“. Für dieses Unternehmensporträt blieb sie rund ein Jahr hartnäckig an diesem Fall dran, der sich bis zum vorläufigen Abschluss deutlich länger als geplant hinzog.