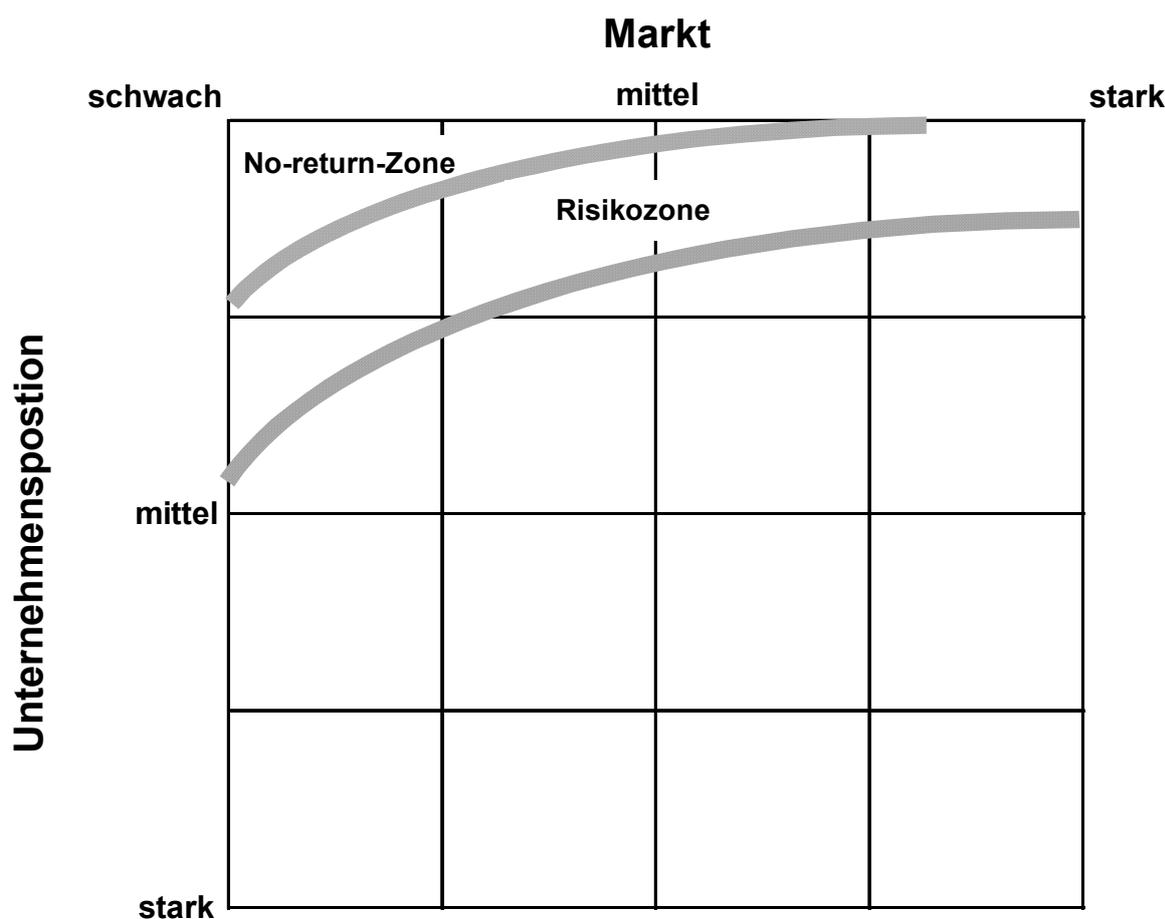


## Sanierung: Nach dem Insolvenzverfahren bleiben Unternehmen in der dritten Liga hängen

Das Wirtschaftsjahr 2010 beschreibt Creditreform wie folgt: „Die heilende Kraft des Wirtschaftsaufschwungs hat mit einer Verzögerung von rund sechs Monaten die Insolvenzstatistik erreicht. Erstmals seit 2007 sinkt die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in diesem Jahr wieder. Nach einem zweistelligen Zuwachs im Rezessionsjahr 2009 um 11,3 Prozent werden im laufenden Jahr 2,5 Prozent weniger Firmenzusammenbrüche registriert. Mit 32.100 unternehmerischen Insolvenzverfahren ist die Zahl der Konkurse gegenüber dem Vorjahr (32.930 Fälle) um 830 Fälle zurückgegangen.“

Das Jahr 2010 war geprägt durch eine Erholung des Marktes. Die Auftragseingänge, -bestand und Umsätze der mittelständischen Unternehmen zeigten deutliche Verbesserungen im Vergleich zum Vorjahr.

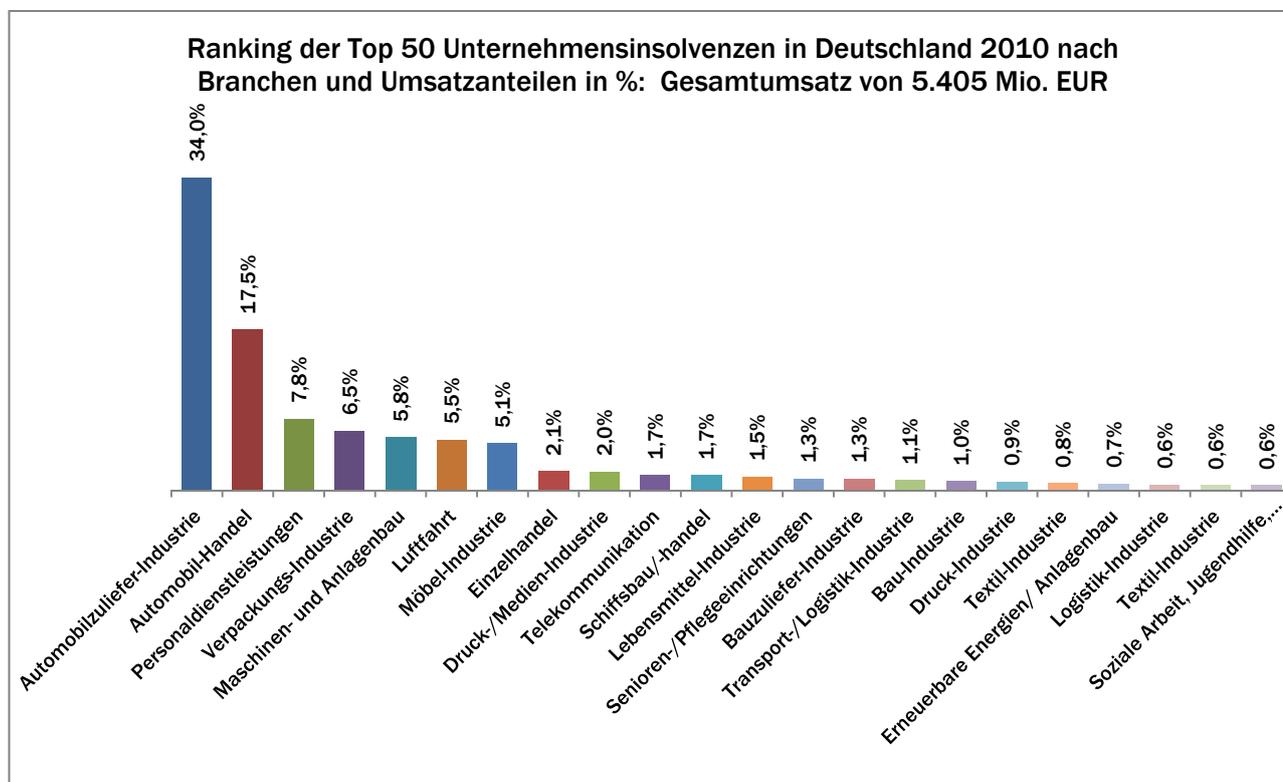
„Die Unternehmens-Positionsdeterminanten dieser Unternehmen, wie Eigenkapital, Anteil der profitablen Wachstumsprodukte, Mittelbindung, Unternehmenskultur, vorhandene Liquidität, waren sehr schwach und das Marktwachstum zu schwach ausgeprägt, so dass sie in die Unternehmensinsolvenz gehen mussten. In den fetten Jahren haben viele mittelständische Unternehmen es versäumt nachhaltig in die Zukunftsfähigkeit zu investieren und ein widerstandsfähiges, resilientes Geschäftsmodell aufzubauen“, erläutert Rainer Ulrich, Geschäftsführer der auf Restrukturierungsprojekte spezialisierten SEViX GROUP. „Bei einigen dieser Unternehmen war nach dem Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens die Uhr abgelaufen. Andere sind von der ersten in die dritte Liga abgestiegen. Kein einziges Unternehmen hat jedoch aus dem Insolvenzverfahren heraus den Wiederaufstieg zu früherer Stärke geschafft.“



**Abb.: Strategische Kenngrößen der Krisenzonen**

## Die größten Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in 2010

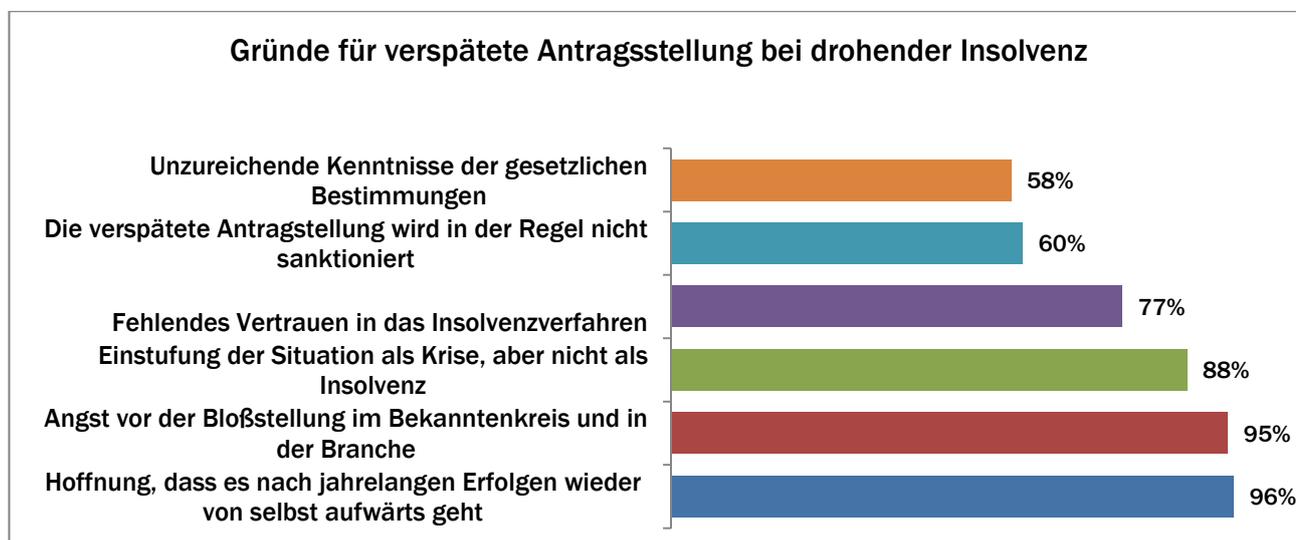
Schwergewichte der Top 50-Unternehmeninsolvenzen in Deutschland mit einem Gesamtumsatz von 5,405 Mrd. EUR waren die Automobilzulieferer und der Automobilhandel mit einem gesamten Anteil 51,5 Prozent. Viele dieser Unternehmen hatten großspurig Kostensenkungs-, Restrukturierungs-, Neuausrichtungs-Programme angekündigt, die nach Verkündung sang- und klanglos in der Schublade verschwunden sind.



Die Rechtsprechung verlangt vom Geschäftsführer eines Unternehmens, sich ständig darüber Gewissheit zu verschaffen, dass sein Unternehmen zahlungsfähig und nicht überschuldet ist. Allzu häufig allerdings dominiert die „Vogel Strauß Politik“.

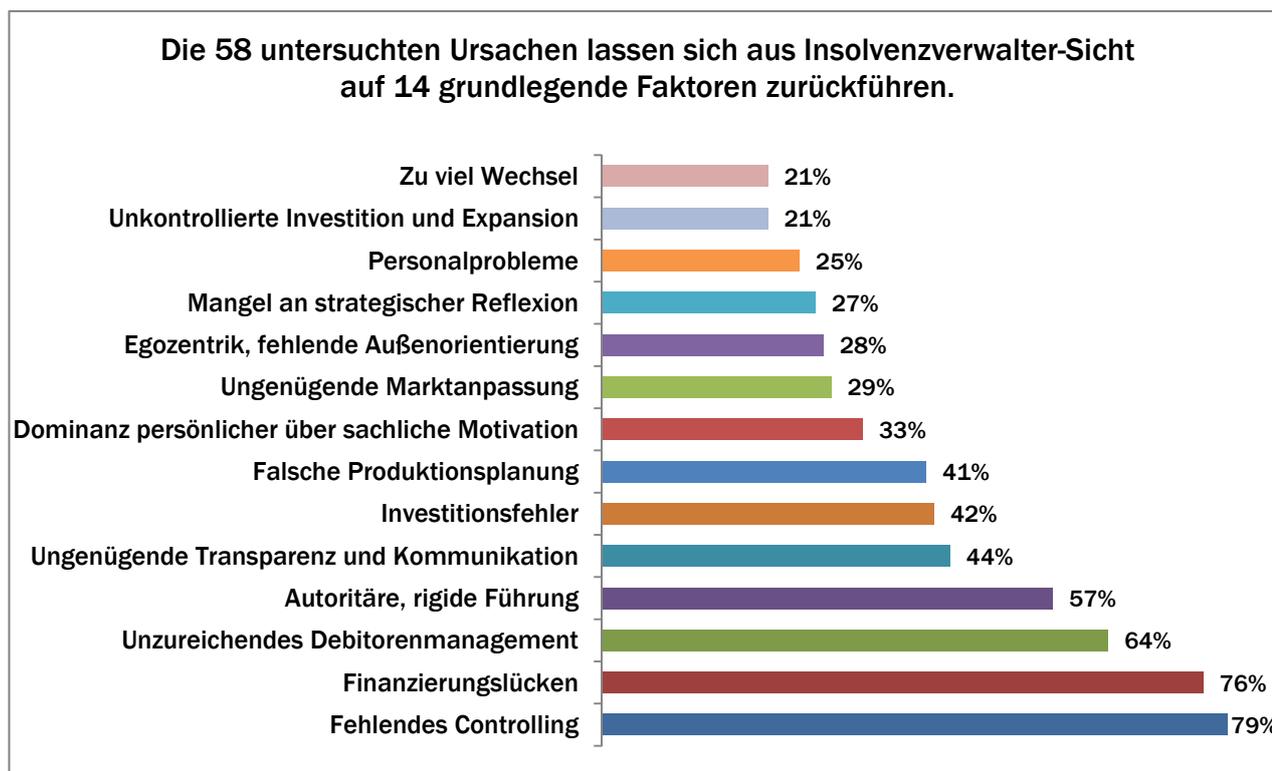
Die Veröffentlichung der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG . „Wirtschaft Konkret Nr. 14 - Ursachen von Insolvenzen“ zeigt auf, u. a.

- die Gründe, warum Anträge auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in der Regel viel zu spät gestellt werden



Quelle: „Wirtschaft Konkret Nr. 14 - Ursachen von Insolvenzen“

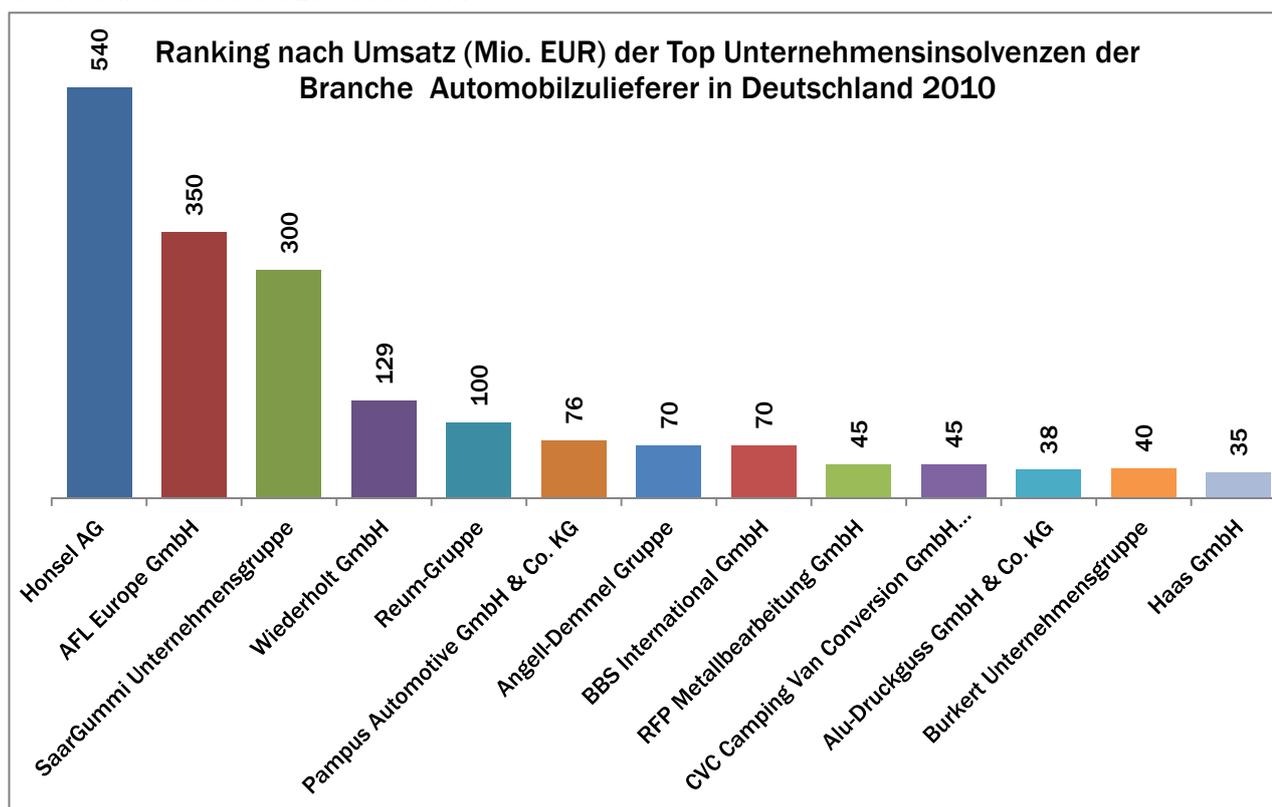
- sowie die aus den Erfahrungen vieler Insolvenzverwalter abgeleitet grundlegenden Faktoren der Insolvenzsachen.



Quelle: „Wirtschaft Konkret Nr. 14 - Ursachen von Insolvenzen“

### Die krisenanfällige Automobilbranche: Zulieferer und Handel

Im Wirtschaftsjahr 2010, in dem sich die Märkte erholten, war insbesondere die Automobilzulieferindustrie von Unternehmensinsolvenzen betroffen:



Die SEViX-Group hat exemplarisch die Entwicklung Honsel AG vor nach dem Insolvenzverfahren in einer kurzen Studie betrachtet.

## Kurzvorstellung, Entwicklung der Honsel AG ab 1999 und nach der Insolvenz

### Kurzvorstellung

HONSEL (heute Martinrea Honsel Germany GmbH) ist ein Zulieferer für Leichtmetallkomponenten. Das Unternehmen entwickelt und produziert Erzeugnisse aus Aluminium und Magnesium in allen gängigen Fertigungsverfahren des Gießens, Strangpressens und Walzens für Motor, Getriebe, Fahrwerk und Karosserie von PKW und Nutzfahrzeugen. Hinzu kommen Produkte für Maschinenbau und andere Anwendungen. HONSEL hatte vor der Insolvenz 2010 Standorte in Deutschland, Rumänien, Spanien, Brasilien und Mexiko. Knapp 4.000 Mitarbeiter, davon etwa 2200 im Sauerland und 700 in Nürnberg, erwirtschafteten einen Umsatz von 500–600 Mio. EUR (2009/2010).

Der Vorstand der HONSEL AG stellte am 25. Oktober 2010 beim Amtsgericht Arnsberg den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Das Amtsgericht Arnsberg eröffnete am 01. November 2010, 17:00 Uhr das Insolvenzverfahren.

### Entwicklung der Honsel AG ab 1999 bis zur Insolvenz

Im Jahr 1999 wurden 72 Prozent des damaligen Familienunternehmens für ca. 60.4 Millionen € an einen der damals größten US-amerikanischen Private Equity Fonds, die Carlyle Group, verkauft. Im Jahr 2000 fusionierte Honsel mit dem ebenfalls in Carlyle-Besitz befindlichen AMCAN Consolitated Technologies Corp. (ACT) zur HONSEL International Technologies S.A. (HIT).

2004 übernahm die Ripplewood Holdings die Unternehmensgruppe. Die Übernahmekosten des Finanzinvestors wurden Honsel als Kredite übertragen, so dass das Unternehmen unter einer immensen Schuldenlast litt. Dies führte trotz gutlaufender Geschäfte zu finanziellen Schwierigkeiten.<sup>1</sup> Am 1. April 2008 wurde die Honsel GmbH erneut in eine AG umgewandelt.

Im Dezember 2008 wurde öffentlich bekannt, dass Eigentümer und Gläubiger von Honsel an einem Moratorium für Verbindlichkeiten des Unternehmens arbeiten. Vereinbart wurde ein Stillhalteabkommen mit Zinsstundungen. Die finanzielle Restrukturierung wurde im Juli 2009 abgeschlossen. Der Hauptanteilseigner Ripplewood Holdings hielt danach 51 % der Anteile, ein Konsortium von Kreditgebern, geführt durch die Investment-Fonds Bluebay Asset Management und Oaktree, hielt 49 % der Anteile an der Honsel AG.<sup>2</sup>

### Entwicklung der Honsel AG nach der Insolvenz

Am 25. Oktober 2010 meldet Honsel beim Amtsgericht Arnsberg Insolvenz an. Wie es heißt, hätte über ein weiteres Restrukturierungskonzept keine Einigung erzielt werden können, so das Unternehmen. "Dringend benötigte Finanzmittel, die dem Unternehmen im Zuge der Restrukturierung zugeflossen wären, stehen deshalb nicht zur Verfügung."<sup>3</sup>

Die Sanierungsschritte bestanden aus

- Veräußerung der französischen Tochterfirma Fonderie Lorraine S.A.S. an die [ZF Friedrichshafen AG](#) am 12. November 2010
- Übernahme der Restaktivitäten am 05. Mai 2011 durch ein Konsortium bestehend aus dem kanadischen Automobilzulieferer [Martinrea](#) und dem Finanzinvestor Anchorage
- Verkauf des Nürnberger Honsel-Werkes ebenfalls an die ZF Friedrichshafen AG bekanntgegeben.

<sup>1</sup> Süddeutsche Zeitung: Heuschrecke zerlegt Automobilzulieferer, 25. Oktober 2010

<sup>2</sup> Honsel: Trotz Flaute "auf gutem Wege", Der Westen, 25. Januar 2009.

<sup>3</sup> FTD: Autozulieferer Honsel ist pleite, 25. Oktober 2010

Der Insolvenzverwalter Frank Kebekus gab Anfang August 2011 bekannt, dass die Sanierung von Honsel im Juli 2011 abgeschlossen wurde. Martinrea Honsel Germany GmbH übernahm die Standorte Meschede, Soest und Nuttlar. Die Werke in Spanien, Mexiko und Brasilien wurden durch weitere Tochtergesellschaften von Martinrea übernommen. „Es mag sein, dass die Restrukturierung der Passivseite durch den Insolvenzverwalter mehr oder minder erfolgreich abgeschlossen wurde; jedoch ist nicht parallel die Dynamisierung der Leistungswirtschaft erfolgt“, so Rainer Ulrich.

Die Unternehmensleitung bei Martinrea Honsel Germany GmbH hat es nach der Übernahme versäumt, die Leistungsdeterminanten des Unternehmens, wie z. B. optimierte Strategie entwickeln und durchsetzen, wirtschaftliche Organisation finden, pro-Kopf-Wertschöpfung und Innovationsfähigkeit erhöhen, Kundenprobleme schneller und besser lösen, Fixkostenniveau senken und die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern und entscheidend zu steigern. Weder eine

#### Transformationale Führung

- Bewunderung und Vertrauen erwerben
- Herausfordern und Sinn vermitteln
- Zu Kreativität anregen
- Persönliches Wachstum fördern

noch eine

#### Transaktionale Führung (Leistung und Gegenleistung)

- Erwartungen definieren
- Ziele vereinbaren
- Auf Einhaltung von Normen und „Spielregeln“ achten
- Leistung anerkennen und Verhalten loben

wurde erkenn- oder sichtbar.

Bei der Unternehmensleitung von Martinrea Honsel Germany GmbH sind geradezu eine konzeptionelle Hilflosigkeit und eine operative Überforderungen erkennbar. Hierzu stellt Rainer Ulrich, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der SEViX GmbH fest: „Der Absturz von der ersten Liga in die dritte Liga wird sich verfestigen oder gar ein weiterer Abstieg erfolgen. Dies ist leider allzu häufig der Fall, weil die Unternehmensleitung geradezu überfordert ist.“