

Erfolgreicher Neustart

Insolvenz muss kein Schreckgespenst sein

Wie sich aus der Zahlungsunfähigkeit der Muttergesellschaft eine Erfolgsstory für die Betron Control Systems GmbH entwickelte, belegt der 2010 geglückte Neustart.

Bis Mitte 2009 war die Welt des in Enger ansässigen Spezialisten für elektronische Steuerungen in Ordnung. Im Jahre 2000 von der holländischen Buhrs-Gruppe übernommen, konnten Heinz-Hermann Welscher und Olav Stieghorst als verantwortliche Mitarbeiter durchaus eigenständig agieren. Natürlich wollte die Muttergesellschaft über die wirtschaftliche Entwicklung informiert sein, aber Kundenausrichtung und Strategie wurden in Enger vorgenommen. Die Ertrags- und Finanzlage waren sehr stabil, über ein Cash-Pooling wurden die Finanzströme durch die Muttergesellschaft gesteuert. Mit der Schwestergesellschaft in Löhne wurden gute Umsätze erzielt. Die Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 verschlechterte die Rahmenbedingungen, die Ertragskraft ging zwar zurück, die Auftragsbücher von Betron waren jedoch gut gefüllt. Mitte 2010 dann der Schock. Der Muttergesellschaft gingen die finanziellen Mittel aus, die beiden deutschen Tochtergesellschaften wurden durch den Haftungsverbund unmittelbar in Turbulenzen gezogen. Insolvenz aufgrund von Zahlungsunfähigkeit war die Folge.

Eine klare Strategie ist ein Schlüssel des Erfolgs

Die Ausgangslage für Betron war damals äußerst schwierig, zumal die finanziellen Mittel für den Neustart nahezu aufgebraucht und Banken mit frischem Geld nicht in Sicht waren.

Der Gesellschafterkreis der „neuen“ Betron setzte sich zunächst mit der strategischen Neuausrichtung auseinander, also mit der Frage, wofür Betron eigentlich steht und wie man eine neue Kundenstabilisierung erreicht. „Hierbei beschäftigten wir uns mit der eigentlichen Wertschöpfungskette einer elektronischen Steuerung, beginnend bei der kundenspezifischen Entwicklung bis hin zur Auslieferung. Die Idee war, gesellschaftsrechtliche Partner zu finden, die sich auf der Wertschöpfungskette einer Steuerung befinden und mit diesen gemeinsam Unwägbarkeiten abzusichern. Kunden und später auch die Banken waren von der Idee begeistert, noch begeisterter jedoch von der konsequenten Umsetzung der Idee“, blickt Alf Peters, einer der drei Betron-Geschäftsführer, zurück. Der heutige Unternehmensverbund Betron-Group zeige die Umsetzung eindrucksvoll. „Eine klare Strategie ist also ein Schlüssel des Erfolgs nach einem Neustart aus der Insolvenz, allerdings ein Perspektivschlüssel“, so Alf Peters.

Das Thema Liquidität beschäftigte die Verantwortlichen in besonderer Weise, da der häufigste Insolvenzgrund in einer Zahlungsunfähigkeit liege. „Liquidität kann über mehrere Faktoren wie Gesellschafterdarlehen, Bankkredite oder Lieferantenkredite bereitgestellt werden. Letztere bedürfen einer gewissen Bonität, immer in Abhängigkeit der Sichtweise eines Warenkreditversicherers“, beschreibt Peters.



Erfolgreiches Führungstrio: Die Betron-Geschäftsführer Olav Stieghorst, Alf Peters und Heinz-Hermann Welscher (v.l.)

Foto: Betron

Betron ging den Weg einer transparenten Finanzkommunikation und berichtet bis heute quartalsweise über die wirtschaftliche Entwicklung. Dies habe sich ausgezahlt, da es Vertrauen in das Management und die Gesellschaft zur Folge gehabt habe und weiterhin habe. Der enge Kontakt zu Kunden und das wieder erstarkte Vertrauen zu den Lieferanten, gepaart mit der neuen strategischen Ausrichtung führte schließlich zu einem geglückten Neustart.

Die anfangs auskömmliche, aber noch enge Liquidität führte außerdem zu Prozessoptimierungen. „Wir nutzten die Chancen der Neuaufstellung mit einer klaren Strategie, einer offenen Finanzkommunikation und verbesserten Produktions- und Prozessabläufen. Insolvenz muss kein Schreckgespenst sein, sondern bietet auch Chancen, die sich nach vorne nutzen lassen. Strategischer Weitblick, intensives Know-how und gesunde Sparsamkeit, gepaart mit exzellentem Kunden- und Lieferantenkontakt zeichnen die heutige Betron aus“, fasst Alf Peters die Philosophie zusammen.

Und auch die Zahlen sind stimmig: Mit 44 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen einen profitablen Umsatz von rund sieben Millionen Euro. Der Unternehmensverbund Betron-Group beschäftigt mehr als 200 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz in 2015 von rund 20 Millionen Euro. ■