

Einmal kurz vor Torschluss und zurück

Wie es der Osnabrücker Franz Wölfer Elektromaschinenfabrik gelang, eine drohende Insolvenz abzuwenden und sich neu aufzustellen

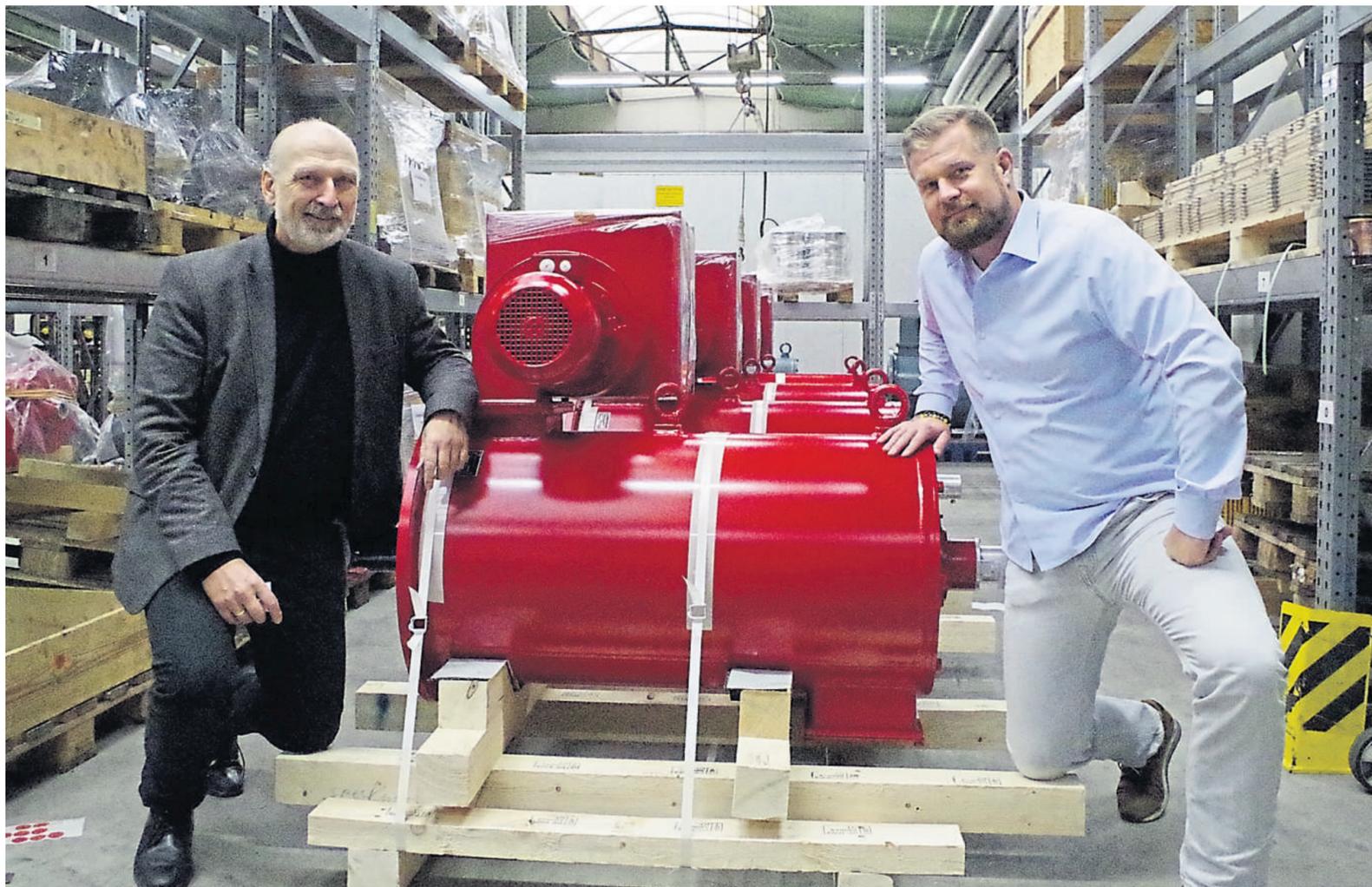
VON CHRISTOPH LÜTZENKIRCHEN

OSNABRÜCK Januar 2019 – die Franz Wölfer Elektromaschinenfabrik Osnabrück stellt beim Amtsgericht Osnabrück einen Antrag auf ein gerichtliches Sanierungsverfahren in Eigenverwaltung. Dem mehr als 70 Jahre alten Traditionsunternehmen fehlten trotz guter Auftragslage die finanziellen Mittel, um Aufträge zu fertigen. Wölfer entwickelt und produziert Sondermotoren, die hauptsächlich auf Kranen und Schiffen eingesetzt werden. Im April 2019 – nur vier Monate später – meldet das Familienunternehmen einen neuen Investor, die Insolvenz ist abgewendet. Wie kam es zu der existenzgefährdenden Schieflage, und wie gelang die Rettung in Rekordzeit?

„Auslöser der Probleme war letztlich der Motorradunfall des langjährigen kaufmännischen Geschäftsführers im Jahr 2007“, sagt der amtierende Geschäftsführer Josef Winkels. „Unter seiner Leitung gab es noch die volle Diversifizierung des Produktportfolios.“ Der verbliebene technische Geschäftsführer und seine insgesamt fünf Nachfolger hätten voll auf das Geschäftsfeld Kranmotoren gesetzt. Eine derart monokulturelle, disruptive Politik könnten sich Unternehmen mit einer Größe wie Wölfer aber nicht leisten, so Winkels.

Im Geschäftsjahr 2007 belief sich der Jahresüberschuss von Wölfer auf 2,4 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote lag bei 65 Prozent. Kurz gesagt: Wölfer war ein kerngesunder Mittelständler. „Rückblickend betrachtet, war es eine Mischung aus falschen Entscheidungen und Pech“, sagt Mathis Menzel über die Entwicklung bei dem Osnabrücker Maschinenbauer. Er ist Geschäftsführer der Berliner Menzel Industrieholding, die 2019 als Investor bei Wölfer einstieg und heute 85 Prozent der Anteile hält. Man habe gravierende Managementfehler gemacht, so Menzel, beispielsweise sei der gesamte Einkauf ausgelagert worden. Hinzu komme eine für den Mittelstand typische Nachfolgeproblematik.

Nachdem Firmengründer Franz Wölfer 1985 gestorben war, lag die Geschäftsführung des Unternehmens in den Händen angestellter Geschäftsführer. Viele Jahre lang war das eine erfolgreiche Lösung. Verheerend wirkte sich ab 2012 das Zusammenwirken mehrerer Faktoren aus: Im Zuge einer internationalen Hafenkrise kam es zu einem Auftragsseinbruch. Parallel dazu hatte die Wölfer-Geschäftsführung ab 2010 die Produktionsflächen verdoppelt. „Bis etwa 2013/14 hat das Unternehmen noch gutes Geld ver-



Das Duo an der Spitze der Franz Wölfer Elektromaschinenfabrik: Josef Winkels (links) und Mathis Menzel.

Foto: Christoph Lützenkirchen

dient“, sagt Mathis Menzel. Von 2015 auf 2016 sanken die Umsatzerlöse um 50 Prozent.

Externe Manager hatten das Sagen. Sie kamen aus großen Konzernen und brachten ein anderes Denken mit. „Sie wollten die Leistung vervierfachen“, so Menzel weiter. „Sie stockten den Maschinenpark auf und legten alles auf eine Produktion im Dreischichtbetrieb aus.“ Das sei ein regelrechtes Konzernwachstumsprogramm gewesen. Innerhalb von fünf Jahren sollten die Umsatzerlöse demnach von 25 auf 100 Millionen Euro steigen. So eine Wachstumsgeschwindigkeit entspreche aber nicht dem Mittelstand, erklärt der Berliner Unternehmer, dort sei das Wachstum evolutionär, nicht disruptiv. „Vor der Krise war Wölfer schuldenfrei“, so Menzel. „Die Investitionen in den Kapazitätsausbau konnten aus den Rücklagen bezahlt werden, sie beliefen sich auf zwölf Millionen Euro.“

Im Zuge des dramatischen Absatzbruchs reduzierte sich die Zahl der Mitarbeiter von 140 im Jahr

2017 auf nur noch 65 Anfang 2018. Hier übernahm Josef Winkels die Geschäftsführung. „Wölfer war zu diesem Zeitpunkt bereits akut gefährdet“, sagt er. „Das Produktionsmanagement lag darnieder, es gab keinen Produktionsleiter. Der monatliche Umsatz lag im März 2018 bei nur noch 400 000 Euro.“ Zum

„Vor der Krise war Wölfer schuldenfrei.“

Mathis Menzel, Geschäftsführer Menzel Industrieholding

Vergleich: In den zehn Jahren zuvor habe Wölfer jährlich zwischen 15 und 25 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet. „Wir haben dann zusammen mit der Familie und der Hausbank ein neues Finanzierungskonzept entwickelt und uns darum bemüht, das Unternehmen zunächst zu stabilisieren.“

Winkels versuchte, das mittelständische Gepräge von Wölfer wieder herauszuschälen. Er holte den ausgelagerten Einkauf wieder ins Haus zurück. Bis Oktober 2018 gelang es, den Umsatz auf zwei Millionen Euro im Monat zu steigern. Die Auftragslage war gut, doch die Kasse leer. Es fehlten die Mittel für die Vorfinanzierung der Aufträge. Aufgrund der komfortablen Rücklagen hatte Wölfer in der Vergangenheit keine industriellen Abschlagszahlungen von seinen Kunden verlangt. Nun taten die sich schwer, neue industrielle Regeln zu akzeptieren.

Winkels erkannte die drohende Liquiditätsschwäche und bemühte sich ab November 2018 um neues

Kapital. Parallel dazu suchte er nach einem Insolvenzanwalt mit Herz für den Mittelstand. „Die Kanzlei Anchor Rechtsanwälte machte den besten Eindruck auf mich“, erzählt er. Es gelang, auch die Wölfer-Eigentümer von diesem Partner zu überzeugen. Gemeinsam mit Anchor als akkreditiertem Co-Insolvenzverwalter legte Winkels dem Amtsgericht Osnabrück im Januar 2019 einen kompletten Insolvenzplan vor.

Primäres Ziel des anschließenden Verfahrens war es, einen geeigneten Investor zu finden. Als erster Interessent meldete sich Mathis Menzel, der Ende April 2019 auch durch die Gläubigerversammlung akzeptiert wurde. Menzels Kerngeschäft ist nach eigenen Angaben die Produktion von Elektromotoren für „robuste Industrieanwendungen“. Der Jahresumsatz seines Familienunternehmens liegt bei 30 Millionen Euro.

„Als wir eingestiegen sind, beschäftigte Wölfer schon wieder mehr als 90 Mitarbeiter“, sagt Menzel. „Ich denke, dass wir nicht durch besonders viel Geld, sondern durch

unser Gesamtpaket überzeugen konnten. Wölfer gehört zu den Hidden Champions in der Region. Wir wollen die alten Qualitäten des Unternehmens erhalten, es aber weiterentwickeln.“ In der Produktion wolle man schneller werden. Langfristig wolle man Wölfer wieder besser diversifizieren, unter anderem auf die Segmente Hebezugtechnik, Schiffbau, Maschinenbau und Prüffeld-Abnahmen.

Das bedeute auch, den Einstieg in andere Industrien. „Wölfer-Motoren sind vielseitig geeignet, beispielsweise genügen sie den sehr hohen Anforderungen im Prüfstandbau“, sagt Menzel. Die Menzel Gruppe sei sehr gut sichtbar am Markt und stark im Vertrieb, beide Unternehmen ergänzten sich hervorragend. Laut dem Investor erwirtschaftete Wölfer zuletzt jährliche Umsatzerlöse in Höhe von zwölf Millionen Euro. Man werde in Bereichen wie Einkauf und Kundenbearbeitung kooperieren, der Maschinenbauer solle aber eigenständig bleiben.

Das ideale Umfeld.

Unternehmer im ecopark wissen: Wo Mitarbeiter sich wohlfühlen, da leisten sie gute Arbeit. Investieren auch Sie in ein gutes Umfeld – für Ihre Mitarbeiter und für Ihr Unternehmen. Im ecopark an der Hansalinie A1.

ecopark – der Qualitätsstandort.