

Nach der Insolvenz kommt der Erfolg

Handelsblaff
15.6.2009
Seite 18

Die Märkische Faser AG aus Brandenburg verlässt sich lieber auf die eigene Kraft statt auf externen Rat – und macht damit beste Erfahrungen.

CHRISTOPH LIXENFELD | HAMBURG

Es gibt Unternehmen, die brauchen Retter, wenn es ihnen schlechtgeht. Und andere überleben, weil sie jemanden finden, der die vermeintlichen Retter in die Flucht schlägt. Zu ihnen gehört die Märkische Faser AG aus dem brandenburgischen Premnitz. 2001 war die Firma insolvent, heute erwirtschaftet sie mit 350 Mitarbeitern einen Umsatz von 60 Millionen Euro – und ist kerngesund. Inhaber ist der Wessi Eberhard Brack, er übernahm die Firma in der Insolvenz. Und setzte konsequent auf eigenes Profil und auf Selbstheilung, statt sich von externen Gesundheitsbetern blumige Konzepte aufschwätzen zu lassen.

Aber der Reihe nach. Im dünn besiedelten, strukturschwachen Havelland westlich von Berlin stehen auf einem weitläufigen Industriegelände die Hinterlassenschaften einer der größten Chemiefabriken der DDR. Das Unternehmen und der Standort haben eine lange Tradition, hier wurde 1890 die Chemiefaser erfunden. Nach dem Zweiten Weltkrieg ließ der zweite deutsche Staat in Premnitz eine Polyesterfaser namens Grisuten fertigen, aus der sich Windeln, Sitzbezüge, Reinigungstücher und vieles andere machen lässt.

Noch 1990 beschäftigte die Märkische Faser AG damit 6 000 Menschen. Dann folgten chaotische Jahre, das Unternehmen wurde mehrfach privatisiert und gelangte am Ende in die Hände einer Aktionärsgruppe mit Sitz in Singapur. Erklärte Absicht der neuen Eigentümer war es, in Premnitz Standardfasern in großen Mengen auch für Märkte außerhalb von Europa herzustellen. Der damalige Vorstand hielt die Idee für gewagt und allenfalls dann für umsetzbar, wenn die Inhaber vorher die Produktion modernisierten. Doch die zugesagten Mittel für Investitionen kamen und kamen nicht an aus Asien, schließlich zog der Vorstand in Brandenburg die Notbremse und meldete Insolvenz an.

Und mit dieser Insolvenz, das ist das Verblüffende an der Geschichte, begann der Erfolg. Nicht sofort, aber durch die Insolvenz hatte die Märki-

sche Faser die Chance, so lange an den entscheidenden Schrauben zu drehen, bis das Tuning stimmte.

Voraussetzung dafür – und großes Glück für das Unternehmen – war, dass es den richtigen Investor fand. Und zwar aus eigener Kraft: Nach den Erfahrungen mit den Asiaten wandte sich der Betriebsrat direkt an Rolf Rattunde, jenen renommierten Berliner Insolvenzverwalter, in dessen Hände das Amtsgericht die Geschicke der Märkischen Faser gelegt hatte. Das Unternehmen, so die Forderung der Mitarbeiter, braucht einen Investor, der sich wirklich für die Technologie und für die Produkte der Brandenburger interessiert. Insolvenzverwalter Rattunde kontertierte schlicht: „Dann bringt mir einen.“ Und an dieser Stelle kam Eberhard Brack ins Spiel. Der Schwabe war und ist Chef der Glaeser Textil, eines Textilhandels- und Recyclingunternehmens aus Ulm. Das war schon zu DDR-Zeiten Kunde der Märkischen Faser, daher kannte der Betriebsrat Eberhard Brack. Und Brack kannte das insolvente Unternehmen: „Wir wussten, dass die Fasern aus Premnitz hervorragend waren“, erzählt er.

Zusammen mit Claas E. Daun, Chef von Daun & Cie., einer der größten Textilgruppen Deutschlands, kaufte er das Unternehmen. Den Kaufpreis will Brack, dem die Märkische Faser mittlerweile alleine gehört, zwar nicht verraten. Aber er betont, es sei keineswegs nur ein symbolischer Preis gewesen.

Die Märkische Faser wurde ihre Schulden los, weil ein großer Lieferant – notgedrungen – auf Forderungen verzichtete. Eberhard Brack verhandelte die Energiepreise neu und sorgte für eine größere Anzahl von Lieferanten der chemischen Vorprodukte, um die Abhängigkeit von jedem einzelnen von ihnen zu senken.

Auch Insolvenzverwalter Rolf-Dieter Mönning aus Aachen, seines

Zeichens Professor, bestätigt, dass es häufiger vorkommt, dass erst durch die Insolvenz die Rettung möglich wird: „Zu viele Unternehmen machen den Fehler, ein Insolvenzverfahren grundsätzlich als das Ende und als Katastrophe zu betrachten. Wer rechtzeitig handelt und die richtigen Entscheidungen fällt, kann dagegen aus der ganzen Sache durchaus gestärkt hervorgehen“, weiß der Insolvenzrechtsexperte.

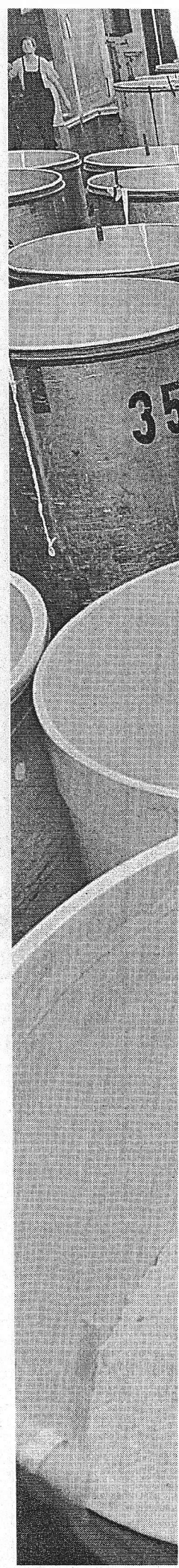
Brack und sein Partner trafen die richtigen Entscheidungen. Sie strukturierten die Organisation neu, die starren Hierarchien aus alten Tagen verschwanden. Nur zwölf Mitarbeiter managen heute in Premnitz die gesamte Verwaltung der Märkischen Faser – und dabei ist der Chef schon mitgezählt. Brack berichtet: „Die Mitarbeiter fällen jetzt selbst Entscheidungen, weil schlicht keiner mehr da ist, den sie ständig fragen können.“

Die wichtigste aller Änderungen aber war diese: Brack ließ Lagerhaltung, Wartung und Instandsetzung der Maschinen wieder von eigenen Leuten ausführen und nicht von Externen. Denn: „Das frühere Management hatte hier vieles outgesourct, und einige Unternehmensberatungen haben gutes Geld verdient bei der Planung und Projektierung dieser Dinge.“ Er will sich auch gar nicht grundsätzlich gegen diesen Weg aussprechen, aber für die Märkische Faser sei das „sicher eine suboptimale Entscheidung“ gewesen.

Deshalb hat er Dienstleistungen ins Unternehmen zurückgeholt. „Wir haben uns eben zugetraut, dafür auch Leute einzustellen“, schildert er weiter. Heute hieße es ja immer: möglichst wenige Mitarbeiter. Das sei vielleicht ein bisschen eine eindimensionale Sicht. „Man kann auch mit den vorhandenen Mitarbeitern ein Unternehmen effizienter und leistungsorientierter machen.“ Ein Beispiel dafür: Angestellte, die Produktionsanlagen warten und in-



Inhaber Eberhard Brack führte die Märkische Faser AG aus der Insolvenz.



Produktion der Märkischen Faser

MO FAMILIENUNTERNEHMEN

DI TECHNIK & INNOVATION

MI RECHT & STEUERN

DO MARKETING

FR MANAGEMENT & STRATEGIE



stand setzen, können andere Dinge im Unternehmen reparieren, wenn die Maschinen gerade alle reibungslos funktionieren. Externe Instandsetzungs-Teams machen so etwas nicht.

Natürlich ist auch in Brandenburg nicht alles eitel Sonnenschein: Die Fasern aus Premnitz dienen auch dem Automobilbau, etwa für Tür-Innenverkleidungen. Also trifft die aktuelle Branchenkrise auch Eberhard Brack und sein Unternehmen. Dramatisch seien die Folgen allerdings nicht: „Wir haben eine relativ ausgeglichene Umsatzstruktur, das heißt, wir sind nicht von einzelnen Branchen abhängig.“

Wovon die Märkische Faser jedoch abhängt, das ist das eigene Vorprodukt: Grundchemikalien, deren Preisentwicklung der des Erdöls folgt. Und dessen Preis schwankt und ist schwer kalkulierbar. Deshalb kauft die Märkische Faser seit 2006 neben den Chemikalien auch geschredderte PET-Flaschen – sie bestehen aus demselben Grundstoff wie die Chemiefasern – und schmilzt sie ein. Die Produkte aus diesen Flaschen machen mittlerweile 15 Prozent des Umsatzes aus. Und der Preis für Plastikflaschen schwankt weit weniger als der für jene Stoffe, aus denen sie bestehen.

Und die Zukunft? Das weitläufige Industrieareal aus DDR-Zeiten erwacht immer mehr zu neuem Leben, 1150 Menschen arbeiten hier insgesamt wieder in Firmen, die sich mit Softwareentwicklung, Kunststofftechnik und Ähnlichem beschäftigen. Mittelfristig will Eberhard Brack in Premnitz ein „Kompetenzzentrum rund um Polyester“ schaffen. Die Märkische Faser hat bereits eine entsprechende Engineering-Abteilung aufgebaut, drei Mitarbeiter sollen gemeinsam mit Externen Projekte anschieben. Doch dabei sollen sie die Fäden immer selbst in der Hand behalten. Eberhard Brack meint: „Es geht einerseits darum, die externen Partner zu kontrollieren. Aber wir wollen auch von ihnen lernen, um so viel eigene Kompetenz wie möglich aufbauen zu können.“

Die Brandenburger bleiben eben ihrem Erfolgsrezept treu: Selber machen ist besser als extern einkaufen.

Fotos: Michael Hanschke/opa, Klaus Rietsche, PR(2)

Faser in Premnitz: Die Chemiefasern des Unternehmens werden unter anderem in der setzt.