

## Fazit

Anfang Juli 2008 teilte der Insolvenzverwalter, Rechtsanwalt Jörg Spies/Dresden, mit, dass "die WBN Waggonbau Niesky GmbH endgültig gerettet sei. Mit der Zustimmung zum Insolvenzplan hat die Gläubigerversammlung des Ende 2007 in Insolvenz geratenen Güterwagenherstellers den Weg für den erfolgreichen Neustart geebnet und damit die Voraussetzungen für die Übernahme der Geschäftsanteile der gleichzeitig aus dem Unternehmen ausscheidenden Altgesellschafter durch die DB Fahrzeuginstandhaltung geschaffen."

Da der Insolvenzplan vorsah, dass die Gläubiger innerhalb einer Frist von zwei Monaten nach Rechtskraft eine sichere Quote von 6,4 Prozent mit der Aussicht auf eine zusätzliche Zahlung erhalten, wird deutlich, dass durch das Insolvenzplanverfahren die wirtschaftliche Besserstellung der Gläubiger gewährleistet werden konnte.

Nach heutigem Informationsstand werden die Sanierungsmaßnahmen wie im Konzept beschrieben durch die DB AG umgesetzt; die dort beschriebenen Meilensteine werden innerhalb der festgelegten Sach-, Termin- und Kostenziele erreicht.



## Beispiele aus dem Programm der WBN



Martin Steidl  
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
STEIDL Unternehmensberatung  
II. Rote-Haag-Weg 11  
52076 Aachen  
Tel: 0241-89 42 372  
Fax: 0241-89 42 382  
Mobil: 0173-210 2729  
[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)

## STEIDL Unternehmensberatung Newsflyer Juli 2007



### Sanierungsmanagement

*"Es ist immer Zeit für einen neuen Anfang."*  
(Konrad Adenauer)

### Sanierungsmanagement in der Praxis

Zu den häufigsten Fehlern im Sanierungsmanagement zählen

- ungeprüfte Übernahme von Bestandsaufnahmen Dritter
- Ausklammern von Bereichen, die zu "Tabuzonen" erklärt wurden
- ungenügender Nachdruck bei der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen

Um diese Fehler zu vermeiden empfiehlt es sich, beim Sanierungsmanagement unabhängig vom jeweiligen Sanierungsprojekt eine bestimmte Vorgehensweise einzuhalten:

- Detaillierte Festlegung des Auftrags
- Ausgangslage
- Ziele
- Randbedingungen
- Analyse der Krisenursachen
- Innerbetriebliche Ursachen
- Überbetriebliche Ursachen
- Entwicklung des Sanierungskonzepts
- Umsetzung des Sanierungskonzepts
- Umsetzungskontrolle und Fortschreibung des Sanierungskonzepts

Unter bestimmten Voraussetzungen führt Sanierungsmanagement auch dann zum Ziel, wenn während der Dauer der Sanierung die Verantwortung auf Andere übergeht. Ein Beispiel dafür ist der Ablauf der Sanierung der Waggonbau Niesky GmbH (WBN).

# Waggonbau Niesky GmbH (WBN)

## Geschichtliche Entwicklung

Die Keimzelle der WBN ist ein Maschinenbauunternehmen, das 1835 in Niesky gegründet worden ist und schon 1917 die ersten Güterwagen produzierte. Nach der Wende gehörte die WBN zunächst zur Deutschen Waggonbau AG; sie wurde später von der US-amerikanischen Beteiligungsgesellschaft Advent Corporation übernommen und 1998 an die Bombardier Transportation Group veräußert. Diese hat die WBN im Jahre 2005 im Zuge einer Portfoliobereinigung verkauft.

## Insolvenzantrag

Das Produktportfolio der WBN - hauptsächlich Schiebewandwagen, Niederflurwagen und Taschenwagen - stand seit Jahren durch starke osteuropäische Wettbewerber unter außerordentlichem Preisdruck. Die daraus folgende Liquiditätsanspannung verbunden mit margenschwachen Projekten und Verzögerungen bei der Neuordnung der Finanzierung ließen dem Management der WBN keine andere Wahl: Am 17. 10. 2007 wurde der Antrag auf Eröffnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens gestellt. Am gleichen Tage wurde mit der Sanierung begonnen.



Firmengebäude und Eingang

## Sanierungskonzept/Bestandsaufnahme

Zunächst wurden - auch im Hinblick auf Haftungsfragen - gesellschaftsrechtliche Verhältnisse, Geschäftsführung, Prokura, Handlungsvollmachten sowie Kapitalverhältnisse geprüft. Die finanzielle Situation, der Auftragsbestand und die Analyse ausgewählter Kennzahlen gaben die Richtung für weitere Analysen vor. Die Beurteilung der Lage weckte Zuversicht, da im Verlauf der Bestandsaufnahme immer stärker das nachhaltige Potenzial für eine weitere positive Entwicklung zu Tage trat.

## Sanierungskonzept/Operative Leistungsfähigkeit

Als Schwerpunkt der Sanierung war eine Organisationsveränderung in Richtung auf Projekte, Kunden und Märkte unverzichtbar. Dem schlossen sich quer durch die gesamte Organisation Änderungen in Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation an. Hier wurde die Analyse in den Bereichen Beschaffung und Fertigung durch ein Team der fhI-PROJEKT GmbH aus Lübeck unterstützt und ergänzt. Der Prozess der operativen Planung musste als integraler Bestandteil der Unternehmensführung standardisiert werden.

## Sanierungskonzept/Strategische Ausrichtung

Eine Sanierung ist nur dann sinnvoll, wenn das sanierte Unternehmen aus eigener Kraft in der Lage ist, sich nachhaltig positiv zu entwickeln. Daher war im Rahmen des Sanierungskonzepts eine strategische Ausrichtung zu erarbeiten. Daraus wurden Strategien und Maßnahmen entwickelt, die auch in der Verzahnung mit der operativen Planung die Realisierung der Strategien sicherstellen.



## Sanierungskonzept/Bilanzielle Stabilität

Die einzelnen Schritte auf dem Weg zu bilanzieller Stabilität sind eng mit dem Insolvenzplan verknüpft. Die Absicht, die WBN im Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung zu sanieren, bedeutet:

Teilverzichte der Gläubiger auf ungesicherte Forderungen

Kapitalherabsetzung

Gesellschafterwechsel

Kapitalerhöhung

Kapitalmaßnahmen der Gesellschafter

Sanierungskonzept/Sanierungsmaßnahmen

Die Sanierungsmaßnahmen wurden bis in einzelne Aktivitäten detailliert, mit Zeit- und Ressourcenplänen versehen und Verantwortlichen zugewiesen. Damit war das Sanierungskonzept vollständig.

## Investorensuche

Zeitgleich mit der Bestandsaufnahme und Entwicklung des Sanierungskonzepts wurden Gespräche mit verschiedenen potenziellen Investoren geführt. Am 17. 01. 2008 sind diese Gespräche zu einem positiven Abschluss gekommen: Die Beteiligungsgesellschaft der DB AG wollte - vorbehaltlich der Annahme des Insolvenzplans durch die einzelnen Gläubigergruppen - 100 % der Gesellschaftsanteile der WBN erwerben und das Unternehmen weiterführen.

## Sanierungsaktivitäten

Zusammen mit dem Sanierungskonzept wurden weitere Unterlagen erarbeitet und der DB AG zur Umsetzung des Konzepts übergeben:

Schwerpunkte Sanierungsmaßnahmen Januar bis Juni 2008

Darstellung Personalveränderungen

Personalbeurteilungen der ersten und zweiten Führungsebene

Konzept Ablaufbeschreibungen

Entwurf Stellenbeschreibungen

Entwurf Zielvereinbarungen

Grundzüge Richtlinienkonzept