

# Krisen-Ausfahrt

In der Ruhe liegt die Kraft – nicht nur am Lenkrad. Wie der mehr als 50 Jahre alte Omnibusbetrieb Pfeiffer-Reisen nach der Insolvenz saniert in die Zukunft rollt.



*Volle Fahrt voraus geht es wieder für das Busunternehmen aus Bad Zwischenahn. Eine schwierige Strecke war für den Inhaber der Weg zum Amtsgericht, um für „Pfeiffer-Reisen“ die Insolvenz anzumelden. Doch Stefan Pfeiffer hat die Kurve geschafft und firmiert jetzt unter „Primo Regio“.*

Die Stationen der Buslinie 330 kennt Stefan Pfeiffer auswendig: Wiefelstede Am Tief, Neuenkrüge Mitte, Metjendorf Am Sportplatz, und dann irgendwann die Endstation, Oldenburg ZOB. Es ist seine Lieblingsstrecke, wenn er einspringt, weil einer seiner Fahrer über Nacht krank geworden ist. 48 Minuten hin, 48 Minuten zurück. „Der Bus ist morgens voll, und ich unterhalte mich gern mit den Fahrgästen.“

Es fehlte nicht viel, und die Fahrgäste hätten den freundlichen Chauffeur nie mehr hinter dem Lenkrad gesehen. Pfeiffer, Inhaber des alteingesessenen Omnibusbetriebs Pfeiffer-Reisen, war zahlungsunfähig. Zu viel angefangen, zu schnell gewachsen, dann noch Pech gehabt. So lässt sich in einem Satz beschreiben, was dem 48-Jährigen mit seiner Firma widerfahren ist. Aber Pfeiffer hatte auch Glück im Unglück. Mitarbeiter und Kunden hielten zu ihm, Gläubiger zeigten Geduld, und ein erfahrener Sanierungsberater half bei der Umstrukturierung des Unternehmens. Heute zieht

Pfeiffer das eher ungewöhnliche Fazit: „So schwer die Situation war, ich habe auch schöne Erfahrungen gemacht.“ Und sein Unternehmen? Ist seit acht Monaten raus aus der Insolvenz. Es schreibt schwarze Zahlen und hat 159 Mitarbeiter, 14 mehr als vor dem Konkurs.

## Ruinöser Wettbewerb in der Busbranche

Die Busbranche ist heute ein Lehrbeispiel für ruinösen Wettbewerb. Seit der Liberalisierung 2013 kämpften Anbieter wie Flixbus, Mein Fernbus, Berlin Linien Bus oder Megabus mit Niedrigstpreisen um Marktanteile: Stuttgart-Frankfurt am Main für zehn, Berlin-München für 15 Euro.

Die meisten haben inzwischen aufgegeben – im April ging auch noch das Traditionsunternehmen Deutsche Touring pleite. Mit diesem Markt hatte Pfeiffer ursprünglich nichts

zu tun. Seine Geschichte spielt in der Provinz, im beschaulichen Bad Zwischenahn mit knapp 30.000 Einwohnern; nächste Großstadt Oldenburg. Das Gros der Aufträge liegt im Linien- und Schulverkehr: Seine Busse bringen 30 Fahrschüler zur katholischen Christophorus-Grundschule und 220 Behinderte zur Werkstatt in Westerscheps. Sie transportieren den Kegelverein zum Pfingstaussflug und Kurgäste ins Freilichtmuseum Ammerländer Bauernhaus.

Dann versuchte auch Pfeiffer, im liberalisierten Busmarkt mitzumischen. Das war der Anfang vom Ende. „City2City“, ein Fernbusanbieter aus Frankfurt am Main, konnte im beinhalten Branchenwettbewerb nicht mehr mithalten und meldete Konkurs an. Ausgerechnet an „City2City“ aber hatte sich Pfeiffer mit einem lang laufenden Vertrag gebunden und rund eine Million Euro in moderne Luxusbusse investiert. Von jetzt auf gleich fehlten monatlich 150.000 Euro Umsatz. Eine hektisch aufgenommene Kooperation mit Marktführer Flixbus konnte das nicht so schnell kompensieren.

Das war Anfang 2015. Von nun an kam es knüppeldick: Motorschäden, höhere Ausgaben durch den Mindestlohn, ausgeschöpfte Kreditlinien. Pfeiffer, der gegenüber Lieferanten schon persönlich gebürgt hatte, begann schlecht zu schlafen.

## Planverfahren in Eigenverwaltung

Im Herbst 2015 hörte Alfons Kossen, Freund und Steuerberater von Pfeiffer, einen Vortrag der Düsseldorfer Anwaltskanzlei und Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp über das sogenannte Planverfahren in Eigenverwaltung. „Er kam zurück und sagte: Ich glaube, das ist was für dich“, erinnert sich Pfeiffer.

Selbst bei Fachleuten sind die in 2012 verbesserten Möglichkeiten der Eigenverwaltung auch heute noch vielfach unbekannt. Es handelt sich um eine Insolvenz ohne klassischen Insolvenzverwalter. Vielmehr ist es der Geschäftsführer selbst, der sein Unternehmen saniert – unterstützt von Experten (siehe Kasten). „Zu den Voraussetzungen gehört, dass die Ursachen für die Schiefelage durch strukturelle Anpassungen beseitigt werden können“, erklärt Bozidar Radner, Geschäftsführer von Buchalik Brömmekamp. Außerdem muss der Unternehmer Einsicht zeigen, dass sich

etwas ändern muss. Banal? Keineswegs, wie der tiefe Fall des beratungsresistenten einstigen Drogeriekönigs Anton Schlecker zeigt. Auch Stefan Pfeiffer tat sich zunächst schwer mit dem Gedanken, dass da etwas verkehrt sein sollte an der Art, wie er sein Unternehmen führte.

Vor rund zehn Jahren hatte er den Betrieb von seinem Vater Siegfried übernommen. Mit Schwung ging er daran, die mittelständische Firma auszubauen, gründete ein Reisebüro, eine Pkw-Vermietung, einen Fahrradverleih, sogar eine eigene Bimmelbahn. Die „blaue Emma“ ließ er durch die Kurstadt fahren. Als der Fernbusverkehr liberalisiert wurde, sah er das als Zukunftsmarkt und wollte von Anfang an dabei sein. „Die Expansion kostete viel Geld“, sieht Pfeiffer heute. „Als dann ein Problem kam, war kein Kapital da, um es aufzufangen.“

Hinzu kam: Während der Umsatz zeitweise jedes Jahr zweistellig gewachsen war, blieben die Strukturen des Unternehmens, wie sie waren. Alle Fäden liefen beim Chef zusammen, der zwar das Geschäft aus dem Effeff kannte, aber zunehmend überlastet war. „Ich hab’ immer alles alleine gemacht.“ So behielt er die Kontrolle, so wusste

er über alles Bescheid. So hatte er es von seinem Vater gelernt. Der hatte 1966 mit einem Taxi angefangen. Über die Jahre kamen Bustransporte dazu. „Die Fahrer saßen bei uns in der Küche und besprachen den Dienstplan“, erinnert sich Stefan Pfeiffer. Linienverkehr, Schülertransport, Behindertenfahrten, Busvermietung – das Unternehmen prosperierte und wuchs. Das Einzige, das der Vater einstellte, waren die Taxifahrten, die sich weniger lohnten als der Busbetrieb. Der Sohn, der nach der Schule Kfz-Mechaniker gelernt hatte und anschließend in das elterliche Unternehmen eingetreten war, übernahm die Strategie.

## „Das muss man mental erst mal verarbeiten“

Es war hart für Pfeiffer, sich einzugestehen, dass es so nicht weitergehen konnte: „Das muss man mental erst mal verarbeiten.“ Er wandte sich an die Firma, deren Vortrag sein Steuerberater gehört hatte: Buchalik Brömmekamp. Nach einer Blitzanalyse waren die Berater überzeugt, dass eine Sanierung in Eigenverwaltung funktionieren könnte. Geschäftsführer Radner: „Das Unternehmen war in der Branche bekannt und hatte einen guten Ruf. Schwächen



„Ich hatte 2.500 Einzelkunden. Das hat viele Ressourcen gebunden.“

Stefan Pfeiffer



© Buchalik Brömmekamp

„Als Nicht-Jurist eine Eigenverwaltung allein hinzukriegen, halte ich für unmöglich.“

Stefan Pfeiffer über Tim Langstädtler

lagen eher im organisatorischen Bereich.“ Ein weiterer Grund: Rund ein Drittel von Pfeiffers Kunden waren öffentliche Auftraggeber. „Diese Verträge unterlagen einem besonderen Vertrauensverhältnis“, erklärt Anna Kuleba, Fachanwältin für Insolvenzrecht in der Kanzlei Stellmach Bröckers Dr. Schoofs aus Oldenburg, die im Fall Pfeiffer als Sachwalterin agierte und die Geschäftsführung überwachte.

#### Eigenverwaltung: Erfolge und Kosten

Die Möglichkeit einer Insolvenz in Eigenverwaltung gibt es in Deutschland seit 2012. Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) von diesem März beziffert ihren Anteil an den gesamten Insolvenzverfahren auf 2,6 Prozent. Sie bleibe damit eine Ausnahme, „hat sich jedoch als Alternative etabliert“, vor allem für kleinere Unternehmen. Die durchschnittliche Cash-Quote für Gläubiger liegt bei zehn Prozent. Zum Vergleich: Die mittlere Befriedigungsquote bei einer Regelinsolvenz beträgt nach einer Untersuchung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung 3,6 Prozent. Auch für die Gesellschafter sind die Verfahren laut BCG „sehr attraktiv“: In 58 Prozent der Fälle bleibe die Eigentümerstruktur unverändert bestehen.

Die Kosten für eine Insolvenz in Eigenverwaltung beziffert die Kanzlei Buchalik Brömmekamp für Unternehmen mit einem Umsatz zwischen drei und 50 Millionen Euro auf 100.000 bis rund eine Million Euro. Allerdings wird das Unternehmen durch die Insolvenz auch entlastet: Während des vorläufigen Verfahrens werden weder Steuern noch Sozialabgaben fällig, die Gehälter zahlt drei Monate die Bundesanstalt für Arbeit, hinzu kommt der Forderungsverzicht der Gläubiger.



© Buchalik Brömmekamp

„Das Unternehmen war in der Branche bekannt und hatte einen guten Ruf. Schwächen lagen eher im organisatorischen Bereich.“

Bozidar Radner

Die Behörden konnten nicht ohne Weiteres ein anderes Unternehmen beauftragen, sondern hätten neu ausschreiben müssen. Mit einem überzeugenden Sanierungskonzept waren die Chancen groß, dass sie bei der Stange bleiben würden.

Am 18. Januar 2016 beantragte Pfeiffer beim Amtsgericht die Insolvenz. Ein Montag. „Den Tag werde ich nie vergessen.“ Ebenso wenig wie den Sonntag zuvor. Da hielt er um 11 Uhr die Neujahrsansprache vor 150 Mitgliedern der lokalen CDU, deren Vorsitzender er ist. Fünf Stunden später stand er erneut vor einer Versammlung. Diesmal waren es seine Mitarbeiter, denen er die bevorstehende Insolvenz verkündete. Pfeiffer fand offenbar die richtigen Worte. Am nächsten Morgen wurde die Linie 330 auch ohne Notensatz des Chefs bedient – alle Mitarbeiter waren zum Dienst erschienen.

#### Erleichterung mit Experten an der Seite

Eine Konsequenz des Verfahrens: Pfeiffer musste Macht abgeben. „Das ist erst mal schwer.“ Schon vor dem Insolvenzantrag hatte er mithilfe der Kanzlei einen Rahmenplan für die Sanierung erstellt und mit den wichtigsten Gläubigern gesprochen. Jetzt kam die Feinarbeit – und mit Tim Langstädtler von Buchalik Brömmekamp ein externer Sanierungsgeschäftsführer in die Firma. Zum Glück stimmte die Chemie zwischen den Männern. Und schon bald überwog bei Pfeiffer die Erleichterung, einen sachkundigen Experten an der Seite zu haben. „Als Nicht-Jurist eine Eigenverwaltung allein hinzukriegen, halte ich für unmöglich.“

Sich mit Gläubigern zu einigen, ist nie leicht, doch in diesem Fall waren die Bedingungen nahezu optimal. Innerhalb weniger Wochen definierten Pfeiffer und Langstädtler ein Sanierungskonzept: 248 Seiten, 46 Maßnahmen. Reisebüro

und Pkw-Vermietung wurden geschlossen. Bimmelbahn Emma wurde ebenso stillgelegt wie die aufwendige Busvermietung an Private: „Ich hatte 2.500 Einzelkunden. Das hat viele Ressourcen gebunden.“ Jetzt sind es noch ein Dutzend Großkunden. Das Streckennetz wurde optimiert und im Fernbusgeschäft die Qualität verbessert, damit die Fahrgäste das Unternehmen gut bewerten – dann nämlich zahlt Kooperationspartner FlixBus einen Bonus.

Es gibt jetzt eine kaufmännische Leiterin, die das Controlling übernimmt. Zu Pfeiffers Entlastung wurden eine zweite Führungsebene eingeführt und wöchentliche Meetings. Die eigene Werkstatt wurde um einen weiteren Mitarbeiter ergänzt – die Berater hatten errechnet, dass das günstiger ist, als laufend Reparaturen extern zu vergeben.

Für Auftraggeber wie Weert-Manfred Kramer, Leiter der Gemeinnützigen Gesellschaft für Paritätische Sozialarbeit (GPS) Westerscheps, war die Insolvenz „erst mal ein Schock“. Die Behinderten, die in den GPS-Werkstätten arbeiten, hat schon Vater Pfeiffer gefahren. Kramer zweifelte nicht daran, dass der Sohn den Turnaround schaffen würde. Skeptiker rieten, sich nach Ersatz umzusehen, aber „für mich war es selbstverständlich, ihm die Treue zu halten“. Kramer wollte das Vertrauensverhältnis nicht aufs Spiel setzen, das zwischen Behinderten und ihren Eltern einerseits und den Busfahrern andererseits im Laufe der Jahre entstanden ist. „Wir haben Ruhe bewahrt und sind das Risiko eingegangen“, sagt er. Es klingt ein bisschen stolz.

Auch Hartmut Haake, der Leiter örtlichen Axa-Agentur, bei dem Pfeiffer unter anderem eine Gebäude- und eine Rechtsschutzversicherung abgeschlossen hat, stand zu seinem Kunden. Bedächtig sagt er: „Es ist einfach, jemanden zu begleiten, wenn es gut läuft.“ Als es schlecht lief, verlängerte er die Zahlungsziele.

#### Umbenennung in Primo Regio

Am 30. September 2016 wurde das Insolvenzverfahren aufgehoben. Berater Langstädtler verließ das Unternehmen. Pfeiffer muss nun beweisen, dass er es auch alleine kann. Im Februar hat er das Unternehmen in Primo Regio umbenannt, dies signalisiert eine neue Distanz. „Es hat sich viel verändert“, räumt er ein. Aber: „Es ist mein Unternehmen geblieben.“ Berater Radner ist optimistisch: Das Unternehmen habe eine „deutliche Lernkurve“ durchlaufen und gegenüber Wettbewerbern „die Nase ein Stück weit vorn“.

„Die Prognose ist gut“, sagt auch Sachwalterin Kuleba: „Kein Vertragspartner hat gekündigt.“ Ganz im Gegenteil: Selbst im laufenden Insolvenzverfahren gelang es Pfeiffer, neue Aufträge zu akquirieren, zwei Schulbustransporte für die Landkreise Delmenhorst und Rotenburg (Wümme). Sein



© Primo Regio

#### Insolvenzantrag nach 50 Jahren

Vor zehn Jahren übernahm Stefan Pfeiffer die Geschäftsführung des Busunternehmens Pfeiffer-Reisen, das sein Vater 1966 gegründet hatte. Die Busse rollten für öffentliche Nahverkehrsunternehmen, Schulen und Behinderten-einrichtungen. Zudem wurden sie an Privatpersonen vermietet. Der Sohn ergänzte das Kerngeschäft um ein lokales Touristik-Angebot und stieg ins Fernbus-Geschäft ein. Expansion führten zu Liquiditätsgespinnen: Pfeiffer stellte im Januar 2016 den Insolvenzantrag. Die Sanierung war erfolgreich: Im Herbst wurde die Firma aus der Insolvenz entlassen. Schon vor einigen Jahren schloss sich Pfeiffer mit anderen Mittelständlern zum Verbund „Primo Reisen“ zusammen; konsequent wurde das Unternehmen kürzlich in Primo Regio umbenannt, das 159 Mitarbeiter beschäftigt und Umsatz im einstelligen Millionenbereich erzielt.

[www.primo-reisen.de](http://www.primo-reisen.de)

langjähriger Objektfinanzierer, die Düsseldorfer Leas AG, hielt auch in der Krise zu ihm, sodass neue Fahrzeuge angeschafft werden konnten.

Das liege, meint Kuleba, auch an der rückhaltlosen Kommunikation nach außen: „Transparenz fördert Vertrauen. Das hat das Unternehmen sehr gut gemacht.“ Nur wenige Mittelständler wagen sich mit einer Insolvenz so aus der Deckung wie Pfeiffer. Bereits am 19. Januar, einen Tag nach Einreichen des Insolvenzantrags, meldete die örtliche „Nordwest Zeitung“: „Pfeiffer-Reisen will in Eigenverwaltung aus der Krise kommen.“ Der Unternehmer hatte eine Presseerklärung vorbereitet. Auch den Stammtisch seiner Parteifreunde ließ er nicht aus. „Ich habe mich keinen einzigen Tag versteckt.“



Autorin Christine Mattauch arbeitet seit 2015 als freiberufliche Wirtschaftsjournalistin aus München. Zuvor war die Diplom-Volkswirtin acht Jahre als Korrespondentin in New York tätig.