

# Praxisfall: Die Sanierung der Pfeiffer Reisen unter Insolvenzschutz

**Die Pfeiffer Reisen GmbH & Co. KG in Bad Zwischenahn ist ein traditionsreiches Busunternehmen mit Schwerpunkten im lokalen und überregionalen Linienverkehr sowie der lokalen Busvermietung und Touristik. Starkes Wachstum und Diversifizierung in neue Geschäftsfelder führten zusammen mit anderen Faktoren zur Zahlungsunfähigkeit, ohne das Umsatz- oder Ertragsprobleme vorausgegangen wären.**

Das Unternehmen wurde bereits 1966 in Bad Zwischenahn vom Vater des heutigen geschäftsführenden Gesellschafters Stefan Pfeiffer als Taxibetrieb gegründet. Damals startete Siegfried Pfeiffer mit einem Taxi. Bald wurde die Geschäftstätigkeit auf Bustransporte im öffentlichen Personennahverkehr, im Schulbusverkehr und in der Behindertenbeförderung (Linienverkehr) ausgeweitet. Nach der Aufgabe des Taxibetriebs in den 70iger Jahren wurde der Linienverkehr sukzessive durch die Vermietung von Bussen mit Fahrern an Vereine oder Schulklassen sowie durch touristische Ausflugsfahrten mit dem Bus ergänzt (Mietbus- und Reiseverkehr).

Im Jahr 2009 übernahm Stefan Pfeiffer die Führung des inzwischen als Pfeiffer Reisen GmbH & Co. KG firmierenden Unternehmens von seinem Vater. Als 2013 die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Fernbus-Angebot im Wettbewerb zur Deutschen Bahn geschaffen wurden, erweiterte Stefan Pfeiffer sein Geschäft um den Betrieb von Langstrecken-Buslinien für den heutigen Fernbus Marktführer. Darüber hinaus baute er ab 2014 ein lokales Touristik-Angebot mit Vermittlung von Busreisen und PKW-Vermietung in einem eigenen Reisebüro auf.

Getrieben vor allem durch die Ausweitung des Stammgeschäfts Linienverkehr und den Neuaufbau der Fernbus-Aktivitäten wuchs Pfeiffer Reisen in den letzten drei Jahren um jährlich 14 Prozent auf knapp sechs Mio. Euro Umsatz, 79 KFZ und 140 Mitarbeiter im Jahr 2015.

Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte musste 2015 ein leicht negatives Ergebnis verzeichnet werden, verbunden mit einer immer knapper werdenden Liquidität. Die Ursachen dafür waren vielfältig: Der Investitions- und Vorfinanzierungsbedarf für das starke Wachstum nahm verstärkt Liquidität in Anspruch. Lohnkostensteigerungen durch das Mindestlohngesetz konnten nicht zeitnah an Kunden weitergegeben werden. Dazu kamen größere Motorschäden und Forderungsausfälle. Auch das Reisebüro finanzierte sich wider Erwarten nicht aus eigener Kraft. Bei bereits ausgeschöpften Kreditlinien und signifikanten persönlichen Bürg-

schaften von Stefan Pfeiffer gegenüber Finanzpartnern und Lieferanten fiel im Januar 2015 die Entscheidung für eine Sanierung über ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung.

## Begleitung durch das Insolvenzplanverfahren

Mit Antragstellung auf Eigenverwaltung ergänzte Sanierungsgeschäftsführer Tim Langstädtler aus dem Hause Buchalik Brömmekamp die Geschäftsführung der Pfeiffer Reisen, der mit seiner spezifischen Erfahrung bei der reibungslosen Weiterführung des Geschäftsbetriebs in der Insolvenzsituation unterstützte. Dazu gehörte vor allem die regelmäßige und intensive Betreuung und Information des Gläubigerausschusses sowie die Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern über den Verfahrensfortschritt. Bei den Kunden, Lieferanten und kleineren Finanzpartnern war das Planinsolvenzverfahren weitestgehend unbekannt. Auch die Mitarbeiter wurden in mehreren Betriebsversammlungen über das Verfahren und über ihre arbeitsrechtliche Situation unterrichtet.

Darüber hinaus wurden kurzfristig praxiserprobte Methoden und Instrumente zur optimalen Steuerung des Verfahrens etabliert:

- eine kurzfristige, rollierende Liquiditätsplanung
- ein eng getaktetes Reporting mit wesentlichen Kennzahlen zur kurzfristigen Unternehmenssteuerung
- die Anpassung betrieblicher Abläufe an insolvenzspezifische Anforderungen, z. B. in der Buchhaltung und im Einkauf

Mit Finanzpartnern, Großkunden und Schlüssel-Lieferanten musste über eine Begleitung des Verfahrens verhandelt werden. Dabei ging es in erster Linie um die kontinuierliche Belieferung mit Treibstoff, den Verzicht auf das Ziehen von persönlichen Bürgschaften des Gesellschafters und um das Aufrechterhalten bestehender Kreditrahmen. Darüber hinaus musste ein Abspringen des einzigen Auftraggebers

im Fernbusgeschäft verhindert und ein Vertrag über das Factoring von Forderungen beendet werden.

### Leistungswirtschaftliche Sanierung

Neben der Umsetzung dieser Sofortmaßnahmen wurde bereits im vorläufigen Verfahren ein umfassendes Sanierungskonzept entwickelt und mit dessen Umsetzung begonnen. Aus einer umfassenden Analyse der Unternehmenssituation, des Markt- und Wettbewerbsumfeldes und der Krisenursachen wurden sowohl operative Sanierungsansätze und Maßnahmen abgeleitet als auch ein Leitbild für die Zukunft der Pfeiffer Reisen entwickelt.

Dieses Leitbild sieht eine strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft Linienverkehr und den Wachstumsbereich Fernbusverkehr, die Aufgabe der Touristik-Aktivitäten und des Reiseverkehrs sowie eine ausschließlich opportunistische Bedienung des Mietbus-Marktes als deckungsbeitrags-generierendes Randgeschäft ohne dedizierte eigene Kapazitäten vor.

- Im Vertrieb liegen die Schwerpunkte in der regionalen Ausdehnung und Verbreiterung der Kundenbasis im Linienverkehr, der Umsatzausweitung und Kostenoptimierung im Fernbusverkehr, der Verbesserung der Profitabilität durch Preisanpassungen und Ausbau des Wochenendgeschäfts im Mietbusverkehr sowie in der begleitenden Einführung eines Key Account Managements.
- Im Bereich der Leistungserbringung dient eine Vielzahl von kleineren Einzelmaßnahmen der Steigerung der Verfügbarkeit und damit der Auslastung der Busse, einer örtlich und zeitlich flexibleren Einsetzbarkeit der angestellten Fahrer, der Optimierung und Verjüngung des Fuhrparks sowie der Optimierung der Werkstattkapazitäten.
- Die kaufmännische Kapazität und Kompetenz ist in den letzten Jahren nicht adäquat mit dem starken Umsatzwachstum und den neuen Geschäftsaktivitäten mitgewachsen. Auch bei einer strategischen Fokussierung müssen die kaufmännischen Strukturen professionalisiert werden. Ein neu eingestellter kaufmännischer Leiter wird unter anderem ein Controlling-System inklusive Kostenstellen- und Deckungsbeitragsrechnung aufbauen und eine systematische Preiskalkulation installieren. Die Lohn- und Finanzbuchhaltung wird zukünftig intern erfolgen.
- Die Veränderungen im Bereich Organisation und Personal zielen insbesondere auf die personellen und organisatorischen Voraussetzungen ab, die für die nachhaltige Umsetzung der Neuausrichtung erforderlich sind. Wichtige Einzelmaßnahmen sind hier die Einrichtung einer zweiten Führungsebene und eine angepasste Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen.

### Finanzwirtschaftliche Sanierung

Im Rahmen des vorläufigen Verfahrens wurde durch das Insolvenzgeld der Bundesagentur für Arbeit, die Nichtabführung von Sozialabgaben und der Umsatzsteuerzahllast kurzfristig ausreichend Liquidität generiert, um den Geschäftsbetrieb fortzuführen. Der mit Zustimmung des Gläubigerausschusses im Insolvenzplan beschlossene Forderungsverzicht der einzelnen Gläubigergruppen führte zu einem steuerfreien Sanierungsgewinn in Höhe von ca. 1,4 Mio. Euro, mit dem die Eigenkapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig gestärkt wurde.

Mit der geplanten Quotenzahlung sind auch die einzelnen Gläubigergruppen deutlich bessergestellt, als bei einer Regelsolvenz, die voraussichtlich zur Zerschlagung des Unternehmens geführt hätte.

### Unternehmen heute wieder marktfähig aufgestellt

Bei Antragstellung am 18. Januar 2016 war das Unternehmen überschuldet und zahlungsunfähig. Am 30. September 2016 konnte das Insolvenzverfahren nach nur acht Monaten aufgehoben und das Unternehmen vom bisherigen Eigentümer fortgeführt werden. Alle wichtigen Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten und Finanzpartnern konnten aufrechterhalten werden, ebenso blieb die Zahl der Arbeitsplätze fast unverändert.

Der detaillierte und durch das Sanierungskonzept inhaltlich untermauerte Business Plan sieht bis Ende 2018 ein Umsatzwachstum von vier Prozent p.a. und die Rückkehr zu einer branchenüblichen Rentabilität vor. Damit ist Pfeiffer Reisen nachhaltig wettbewerbsfähig und für die Zukunft gut aufgestellt.

#### Kim Erik Höver

Dipl.-Kaufmann, M.B.A.  
Projektmanager, Standort Stuttgart  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Strategische Ausrichtung,  
Operative Optimierung/Restrukturierung,  
Unternehmenssteuerung

Tel. 0711-252 960 32  
kim.hoever@buchalik-broemmekamp.de

