

*Ende einer Rennfahrt:
Millionen Kinder
sind mit dem Kettcar
aufgewachsen*

TEXT:
THOMAS STEINMANN

UNTERM RAD

Der Niedergang des Kettcar-Herstellers Kettler war ein langes Siechtum. Die Einzigen, die von der Dauerkrise gut lebten, waren Anwälte und Berater. Trieben sie die Markenikone in den Ruin?

Das Ende einer deutschen Markenkategorie passt in wenige Aktenordner. Sie stehen in der Kanzlei von Georg Kreplin in der Düsseldorfer City, am Boden hinter seinem Schreibtisch. Kreplin ist Insolvenzverwalter, seit August kümmert er sich auch um das Traditionsunternehmen Kettler. Nach drei Pleiten in vier Jahren ist das Unternehmen, das mit dem Kettcar weltberühmt und erfolgreich wurde, Mitte Oktober am Ende. 550 Beschäftigte verlieren ihren Job. Seine Vorgänger in den vorherigen Insolvenzverfahren hätten wenigstens noch eingreifen können, um Kettler zu sanieren, sagt Kreplin. „Ich bin jetzt gezwungen, das abzuwickeln, was noch übrig ist.“

Kreplin steht am Ende einer ganzen Armada von Anwälten, Unternehmensberatern und externen Managern, die bei Kettler in den vergangenen Jahren das Kommando führten. Seit dem Tod von Gründer Heinz Kettler 2005 gaben sich Dutzende von ihnen am Firmensitz im sauerländischen Ense-Parsit die Klinke in die Hand – die Crème de la Crème der Branche. Doch den Niedergang konnte keiner der vermeintlichen Sanierungsexperten stoppen.

Bei Kettler – einem jener Mittelständler, die bis heute als Symbol für das deutsche Wirtschaftswunder stehen – ist in jüngerer Zeit so viel passiert, dass es als Stoff für eine Vorabendserie nicht taugen würde: zu unrealistisch. Der dramatische Unfalltod beider Kinder des Gründers. Ein bizarrer Streit in der Heinz-Kettler-Stiftung, die als Alleinerbin übernahm. Ein russischer Oligarch, der das Unternehmen 2018 kaufen wollte, aber auf den letzten Metern gestoppt wurde. Drei Insolvenzanträge. All das trug dazu bei, dass

für die einst so stolze Firma die Krise zum Normalzustand wurde.

Bislang wenig beleuchtet ist der Beitrag der Unternehmensberater und Anwälte. Dabei ist der Fall Kettler auch ein Lehrstück über erfolglose Berater, die mit einer siechenden Firma viel Geld verdienen. Capital hat ihre Rolle anhand von Unterlagen und Gesprächen mit Beteiligten rekonstruiert. Demnach floss allein seit 2015 ein Betrag von fast 20 Mio. Euro an Beratungsfirmen und Kanzleien – während der Umsatz erodierte und im Jahr vor dem Aus nur noch knapp 70 Mio. Euro erreichte. Kettler sei durch die Beraterhonorare „ausgeblutet“, sagt ein Insider.

VAKUUM AN DER SPITZE

Das Drama beginnt lange, bevor Kettler zum ersten Mal in die Pleite rutscht. Schon nach der Jahrtausendwende hatte das Unternehmen, das in seinen besten Zeiten umgerechnet fast 400 Mio. Euro umsetzte, den Zenit überschritten. Zwar

stimmt die Qualität bei Kettlers Fitnessgeräten, Tischtennisplatten, Gartenmöbeln und Fahrrädern. Aber das Sortiment ist zu breit, Innovationen fehlen. Und andere Hersteller lassen längst günstig in Fernost produzieren, während Kettler an seinen Werken in Westfalen festhält.

Massiv verschärft wird die Lage durch das Vakuum an der Unternehmensspitze, das der Tod des Patriarchen im Jahr 2005 schafft. Schon 1981 war sein als Nachfolger vorgesehener Sohn an den Folgen eines Autounfalls gestorben. Nun muss Heinz Kettlers Tochter Karin übernehmen, eine promovierte Biologin, die sich lange Zeit mehr für Tiere interessiert hatte als für die Firma.

Wegbegleiter wie ihr engster Vertrauter Ludger Busche berichten, die Nachfolgerin habe alles tun wollen, um das Erbe ihres Vaters zusammenzuhalten. Karin Kettler sei eine hochintelligente Frau gewesen. „Aber die Schuhe von Heinz Kettler waren für sie zu groß“, sagt Busche, der bis heute die profitable

Kettler USA führt. Vor allem in der Sportsparte mit Fitnessgeräten und Crosstrainern, dem wichtigsten Umsatzbringer, verschläft die Firma die Entwicklungen und fällt zurück.

Auf Druck der Banken ringt sich Karin Kettler dazu durch, Unternehmensberater ins Haus zu holen. 2006 schaltet sie Dr. Wieselhuber und Partner ein, eine auf Familienunternehmen spezialisierte Beratung. Danach kommt Roland Berger. 2014 beauftragt Kettler einen M&A-Experten aus Frankfurt mit einem Sanierungsgutachten, wenige Monate später die Kanzlei Noerr mit einem weiteren. Und auch nach dem ersten Insolvenzantrag 2015 ist noch lange →

Wenn am Firmensitz im westfälischen Parsit demnächst die Lichter ausgehen, wird von Kettler nur die Marke bleiben



nicht Schluss. „Es ist unvorstellbar, wen wir alles da hatten“, sagt Busche. „Aber kein Berater hatte wirklich Ahnung von unserem Geschäft.“

Zur Wahrheit gehört, dass die Eigentümerin sich lange gegen die harten Schnitte wehrt, die ihr die Berater empfehlen. Die Sanierungskonzepte seien „nicht ausreichend vorangetrieben“ worden, heißt es in dem Insolvenzplan, den die von Karin Kettler geholte Kanzlei Aderhold nach der ersten Pleite im Februar 2016 vorlegt. Ein Wegbegleiter nennt es „Beraterresistenz“, andere „Sturheit“. Statt Fertigung nach Fernost zu verlagern, stopft Karin Kettler die Löcher mit eigenen Millionen.

Am Ende des Geschäftsjahrs 2014/2015 steht ein horrender Verlust von 27 Mio. Euro – bei einem Umsatz von nur noch 180 Mio. Euro. Die Commerzbank, Hausbank von Kettler, verliert das Vertrauen. Sie verkauft einen 12-Mio.-Euro-Kredit an den Finanzinvestor Carlyle, der Kettler schon länger schlucken will. Als Carlyle den Kredit dann Mitte 2015 fällig stellt und das Unternehmen ihn nicht bedienen kann, flüchtet Karin Kettler in die Insolvenz.

NEUSTART OHNE KETTLER

Als Sachwalter für das Verfahren in Eigenverwaltung bestellt das Amtsgericht einen Anwalt der Kanzlei White & Case. Zur Unterstützung liefert die Beratungsfirma Helbling Business Advisors diverse Gutachten. Helbling rechnet für seine Dienste einen siebenstelligen Betrag ab – ebenso wie White & Case.

Dagegen hat die Eigentümerin bei Kettler bald nicht mehr viel zu sagen. Die Banken und das Wirtschaftsministerium in NRW dringen auf einen Neustart ohne Karin Kettler. Im Gegenzug will das Land den Neustart mit einer Bürgschaft von 30 Mio. Euro unterstützen.

Anfang 2016 stimmt Karin Kettler der Übertragung des operativen Geschäfts auf die neu gegründete Kettler GmbH zu. Die Immobilien

DIE KETTLER-CHRONIK

1949

Heinz Kettler gründet mit 22 Jahren das Unternehmen im sauerländischen Parsit

1961

Bei einer USA-Reise wird Heinz Kettler auf ein Tretauto aufmerksam – das Vorbild für sein Kettcar, das sich bis heute 15 Millionen Mal verkauft hat

1989

Kettler beschäftigt rund 3500 Mitarbeiter an vier Standorten in NRW – der Zenit des Erfolgs

2005

Heinz Kettler stirbt. Seine Tochter Karin übernimmt als Alleinerbin auch das Unternehmen

2015

Kettler meldet erstmals Insolvenz an. 2016 folgt der Neustart mit einer neuen Gesellschaft

2017

Im März stirbt Karin Kettler nach einem Autounfall. Die bisher inaktive Familienstiftung wird Alleinerbin

2018

Nach dem gescheiterten Verkauf an den Finanzinvestor Altera Capital meldet Kettler im Juli erneut Insolvenz an. Im Dezember folgt der Verkauf an die Finanzfirma Lafayette

2019

Im Juli stellen die beiden operativen Kettler-Töchter erneut Insolvenzanträge. Mitte Oktober folgt das endgültige Aus. 550 Mitarbeiter verlieren ihren Job

mit der Verwaltung und den Werken sowie wichtige Markenrechte bleiben in ihrem Besitz. Die Anteile an der neuen Kettler GmbH verwaltet eine Treuhandgesellschaft. Geführt wird diese von der Kanzlei Aderhold, die das Vertrauen der Landesregierung genießt. Geschäftsführer der Treuhandfirma wird ein Aderhold-Anwalt, der parallel die Führung bei der Kettler GmbH übernimmt – zusammen mit US-Chef Busche. Anfang April 2016 hebt das Amtsgericht das Insolvenzverfahren auf. Kettler scheint gerettet.

Mit dem Neustart übernimmt Aderhold endgültig die Kontrolle in Ense. Die Sanierungsexperten der Kanzlei verkaufen die dauerhaft defizitäre Fahrradsparte mit damals 25 Mio. Euro Umsatz, die nun der Firma ZEG gehört und vom endgültigen Aus nicht betroffen ist. Sie schließen eines der Werke und setzen auf mehr Teilfertigung aus Fernost. Nach den Plänen der neuen Führung soll Kettler nach einem letzten Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 2015/2016 den Turnaround schaffen. 2016/2017 soll der Umsatz auf 144 Mio. Euro steigen, dann auf 148 Mio. Euro. Schon bald sind im Insolvenzplan auch wieder Gewinne vorgesehen. 2016/2017 sollen es 13 Mio. Euro sein.

Doch es kommt anders. Die Umsätze stürzen auch unter Aderhold-Führung weiter ab. 2017/18 sind es nur noch rund 100 Mio. Euro – auch weil Kettler wichtige Großkunden verprellt. So werden etwa die Gartenmöbel bei der Gartencenterkette Dehner mit mehr als 100 Filialen ausgelistet. Kettler kann wiederholt nicht pünktlich liefern. Die Planzahlen werden meilenweit verfehlt.

„Wenn es zu einer Folgeinsolvenz kommt, dann waren die bisherigen Sanierungsansätze nicht ausreichend“, sagt der Insolvenzrechtler Martin Lambrecht, der von Kettler Ende Juli geholt wurde, um zu retten, was zu retten ist. Dennoch hat sich das Mandat für Aderhold gelohnt.

Nach Angaben von Insidern rechnet die Kanzlei bei Kettler zwi-

schen 2015 und 2018 ein Gesamthonorar von mehr als 10 Mio. Euro ab. „Um als Beratungsfirma auf eine solche Summe zu kommen, müssen Sie eine Menge Leute schicken“, sagt ein Insider. Auch ein anderer Anwalt hält diese Honorare für „Wahnsinn“. „Da frage ich mich: Mit welchem Aufwand ist da gearbeitet worden, und was ist am Ende das Ergebnis?“ Nimmt man beispielsweise einen Tagessatz von 2000 Euro pro Berater an, ergibt das bei einem Honorar von mehr als 3 Mio. Euro pro Jahr mehr als 1500 Personentage.

Tatsächlich berät ein Aderhold-Team Kettler nicht nur im operativen Geschäft, sondern steuert auch das Projekt „Olympia“: die Suche nach einem Käufer, die 2017 gestartet wird. Auf einer Betriebsversammlung begründen Aderhold-Anwälte den geplanten Verkauf später einmal so: Man sei nur Berater, es werde Zeit, dass bei Kettler wieder Unternehmer übernehmen. Mehrere Kaufinteressenten allerdings, die sich in der Folge die Bücher anschauen, nehmen angesichts der tiefroten Zahlen Reißaus.

Aderhold wollte sich auf Anfrage unter Verweis auf das Mandatsgeheimnis nicht zum Fall Kettler äußern – genau wie zu der Strafanzeige, die Karin Kettler 2017 gegen ihre Anwälte gestellt hat. Ihr Vorwurf:

Parteierrat. Wie Wegbegleiter berichten, fühlte sich die Erbin aus ihrem Unternehmen gedrängt – ohne dass sie bei einer erfolgreichen Sanierung angemessen profitiert hätte.

Die Staatsanwaltschaft Düsseldorf stellte die Ermittlungen ein, nachdem es im März 2017 zur nächsten tragischen Wendung kommt: Auch Karin Kettler stirbt an den Folgen eines Autounfalls – nur wenige Kilometer entfernt von der Stelle, an der auch ihr Bruder verunglückte. Ein weiterer Schock für das ohnehin schlingierende Unternehmen.

Immerhin, im Mai 2018 hat die Suche nach einem Käufer Erfolg, scheinbar jedenfalls. Der Finanzinvestor Altera Capital unterschreibt einen Kaufvertrag. Hinter Altera steckt der russische Oligarch Kirill Androsow, ein ehemaliger Vize-Stabschef von Wladimir Putin.

20

Mio. Euro haben Berater
und Anwälte von
2015 bis 2018 kassiert

Doch in letzter Minute blockiert die Heinz-Kettler-Stiftung den Deal. Jahrelang war die von Heinz und Karin Kettler 1999 gegründete Stiftung, die den Behindertensport fördern soll, nicht aktiv. Nach dem Tod der kinderlosen Karin Kettler steht sie plötzlich als Alleinerbin da. Als Vermietlerin, Bürgin und Kreditgeberin für das Unternehmen mischt die Stiftung nun im Kettler-Chaos mit – auch wenn sie selbst keine Anteile hält.

DER VERKAUF PLATZT

Durch den geplatzen Verkauf rutscht Kettler zum zweiten Mal in die Insolvenz. Als Sachwalter übernimmt Horst Piepenburg, einer der bekanntesten Vertreter seiner Branche. Androsow, sagt er, habe etwas gehabt, was bei Kettler in den Jahren zuvor fehlte: eine Vision und das nötige Geld, um aus der „unfassbar starken Marke“ wieder etwas zu machen. Nach weiteren Gesprächen springt Altera im Herbst endgültig ab.

Der Vorstand der Stiftung, Andreas Sand, hält dagegen. „Altera hätte für Kettler 5 Euro bezahlt und dafür die Markenrechte beiseitegeschafft“, sagt er. „Am Ende wären die wertvollen Rechte auf den Britischen Jungferninseln gelandet“ – mithilfe von Offshorefirmen. →



KYOCERA



Kli-ma-schutz-sys-tem =
klimafreundlich drucken
und kopieren

KYOCERA Document Solutions Inc.
Mehr Informationen unter
printgreen.kyocera.de

In Herbst 2018 spitzt sich die Lage dramatisch zu. Kettler geht das Geld aus. Doch plötzlich taucht aus dem Nichts ein neuer Kaufinteressent auf: Lafayette Mittelstand Capital. Der Finanzinvestor hat bereits Mittelständler wie den Staubsaugerbürstenhersteller Wessel übernommen und saniert. Am 18. Dezember um 1.23 Uhr werden in Piepenburgs Kanzlei die Verträge unterschrieben. Natürlich sind auch wieder Berater dabei: unter anderem EY – und für Kettler wie gewohnt Aderhold.

VERDAMPFTE MILLIONEN

Wieder einmal scheint das Unternehmen über den Berg. Sogar an Heiligabend habe er Gespräche mit Lafayette geführt, um die nächsten Schritte zu besprechen, erzählte einmal der letzte Kettler-Chef Olaf Bierhoff, der von Aderhold im Sommer 2017 in die Kettler-Geschäftsführung geholt wurde. Mit 12 Mio. Euro frischem Kapital von Lafayette soll er den Turnaround schaffen.

Für die Sportmesse Ispo in München Anfang Februar wählt Bierhoff einen knalligen Slogan: „The greatest comeback ever“. Doch das misslingt. Vielmehr wundern sich Beobachter, dass der neue Eigner die Dinge laufen lässt. „Lafayette hat sich bei Kettler nie blicken lassen“, sagt ein Insider. „Das Unternehmen dümpelte einfach vor sich hin.“

Als der heutige Insolvenzverwalter Kreplin Anfang August zum ersten Mal in die Zentrale in Ense kommt, stapeln sich auf den Fensterbänken Rechnungen über 1 Mio. Euro, die nicht eingebucht sind. Im Lager stehen 1500 Tischplatten aus eigener Fertigung, mit UV-Schutz und allem Pipapo. „Die wohl besten Tischplatten

12

Mio. Euro pumpte zuletzt der Investor Lafayette in die Firma

in Deutschland“, sagt Kreplin. Aber es fehlen Tischbeine. Kettler kann die Gartentische nicht verkaufen, obwohl es Aufträge gibt.

Nicht nur im Sauerland wird deshalb spekuliert, dass Lafayette es gar nicht darauf abgesehen hat, das Unternehmen fortzuführen – sondern allein auf den größten Vermögenswert, der Kettler geblieben ist: die weltberühmte Marke. Befeuert wird die Spekulation durch die Tatsache, dass Lafayette die von der Stiftung übertragenen Markenrechte nach der Übernahme an eine Dachgesellschaft auslagerte. Diese ist nun

Heinz Kettler regierte sein Unternehmen wie ein klassischer Patriarch. Nach seinem Tod fehlte die Führung



– anders als die operativen Töchter – nicht von der Insolvenz betroffen. Entsprechend haben die Gläubiger keinen Zugriff auf die Rechte, die Lafayette nun zu Geld machen könnte. Auch bei der Stiftung, die noch die Markenrechte für die USA hält, gibt es Überlegungen, wie zumindest die Marke weiter bestehen kann.

Lafayette äußerte sich auf Anfrage nicht zum Fall Kettler. Dagegen verweist Kettler-Berater Lambrecht, der gute Drähte zu Lafayette pflegt, auf das finanzielle Engagement des Investors. Lafayette habe noch im Mai 5 Mio. Euro Betriebskapital bereitgestellt, obwohl man dazu vertraglich nicht verpflichtet gewesen sei. Doch das Geld sei in den ineffizienten Strukturen bei Kettler „verdampft“. Auch in den Monaten nach dem Insolvenzantrag, in denen die Bundesagentur für Arbeit die Löhne übernahm, habe das Unternehmen keinen Liquiditätsüberschuss erwirtschaftet. „Damit kann kein Produktionsbetrieb funktionieren“, sagt Lambrecht. „Ein Wunder allein hätte Kettler nicht mehr gereicht.“

An der Firmenspitze sei über Jahre zu wenig entschieden und zu viel verwaltet worden, sagt Insolvenzverwalter Kreplin, der nun die Restproduktion mit den letzten 140 Mitarbeitern überwacht. Zwar gab es Heerscharen von Beratern. Was fehlte, war eine Führung, die die Konzepte konsequent umsetzt – und dafür auch den Kopfinhält. „Seit dem Tod von Heinz Kettler gab es bei Kettler keinen Unternehmer mehr“, sagt Kreplins Kollege Lambrecht.

Anders als seine Kollegen, die bei Kettler gut verdient haben, muss Lambrecht auf einen Teil seines Honorars verzichten. Für Berater hat Kettler nun kein Geld mehr. ◇