



Comeback mit leichtem Gepäck

Als die Server ausfallen, ahnt Wolfram Kreisel noch nicht, dass dies das vorläufige Aus für sein Traditionsunternehmen sein wird – sowie gleichzeitig der Beginn eines unternehmerischen Neuanfangs. 170.000 Dateien verschlüsselt. Eine osteuropäische Hackergruppe fordert Lösegeld im Darknet. Das Landeskriminalamt rät dringend ab, Kontakt aufzunehmen. Der Cyberangriff ist für das Maschinenbauunternehmen aus Sachsen ein Schlag ins Kontor, er erzeugt einen Schaden im hohen sechsstelligen Bereich und lässt Kreisel am Ende keine andere Wahl als Insolvenz anzumelden. Doch eigentlich beginnt der Wirtschafts-Thriller des in 4. Generation geführten sächsischen Familienunternehmens viel früher.

Am 12. August 1912 wird die Kreisel GmbH & Co. KG im sächsischen Krauschwitz gegründet. Was als Schlosserei und Schweißerei startet, wächst über Jahrzehnte zu einem angesehenen Maschinenbauer heran: Absaugtechnik für Brikettfabriken, Ventilatoren, Saugzüge für die aufstrebende Industrie. 1972 kommt es knüppeldick: Enteignung. Mit 380 Mitarbeitern wird Kreisel vollständig verstaatlicht und dem VEB Kombinat für Luft- und Kältetechnik in Dresden zugeordnet. Zwei Jahrzehnte lang gehört das Lebenswerk nicht mehr der Familie, die es aufgebaut hat. 1992 gelingt mit Unterstützung des damaligen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf die Reprivatisierung. Die Familie Kreisel bekommt ihr Unternehmen zurück. Wolfram Kreisel ist zu diesem Zeitpunkt 18 Jahre alt.

Die Jahre des Wachstums

Was folgt, sind Jahre intensiver Modernisierung. Mit Fördergeldern von Land und Bund fließen rund 8 Millionen Euro in den Standort. In den Zweitausendern erlebt Kreisel einen Boom. Die großen Zementhersteller investieren

weltweit, bestellen große Maschinen für ihre Mühlen. Das Geschäft brummt. Expansion, Diversifikation, Wachstum. Das Unternehmen wird komplexer, die Strukturen schwerfälliger. Dann kippt die Konjunktur. 2008 platzt die Lehman-Brothers-Blase, die daraus resultierende Weltwirtschaftskrise erschüttert in den folgenden Jahren auch die Investitionsbereitschaft der Zementindustrie. Zeitgleich fliegt ein Kartell auf – die großen Zementhersteller haben Preise abgesprochen. Die Investitionen stocken, Aufträge bleiben aus. Kreisel sitzt auf hohen Schulden aus den Investitionen in den Expansionsjahren.

2013 übernimmt Wolfram Kreisel mit 38 Jahren die Geschäftsführung. Kein leichtes Erbe. Die Altlasten und Schulden drücken, die Märkte sind schwierig.

Corona, Weißrussland, Zinsen

Im März 2020 trifft die Corona-Pandemie die Weltwirtschaft mit voller Wucht. Auch bei Kreisel können Anlagen nicht in Betrieb genommen werden, Monteure können nicht reisen, Kunden verschieben Projekte. Das Unternehmen nimmt Corona-Darlehen auf – wie

so viele andere auch. Zusätzlich bleibt Geld aus Weißrussland aus. Wirtschafts-sanktionen machen Zahlungen unmöglich. Für die ausstehenden Forderungen muss Kreisel teure Überbrückungskredite aufnehmen. Die Hausbanken werden nervöser. Aus der anfänglichen Partnerschaft wird zunehmend Druck. Gutachten werden gefordert, Auflagen verschärft, Zinsen erhöht. Und dann, im Februar 2024, der Hackerangriff. Alle Räder stehen plötzlich still.

Die Entscheidung

Wolfram Kreisel stemmt sich in den folgenden Monaten mit aller Macht gegen die drohende Zahlungsunfähigkeit. Doch die Logik der Zahlen ist unerbittlich. Die Schulden, die Zinslast, die schwache Nachfrage in den energieintensiven Branchen – Zement, Stahl, Glas. Überall Krise. Die Energiepreise haben viele Kreisel-Kunden hart getroffen.

Im August 2024 trifft Kreisel die schwerste Entscheidung seines Lebens: Er zieht den Stecker. Beantragt Planinsolvenz in Eigenverwaltung. Es ist eine Entscheidung gegen die Hoffnung und für den Realismus.

November 2024: Der Insolvenzantrag wird gestellt. Doch anders als bei vielen anderen Insolvenzen gibt es hier einen Plan zur Fortführung des Unternehmens. Kreisel bleibt Geschäftsführer in Eigenverwaltung. An seiner Seite: Enrico Schwartz von der Kanzlei SCHWARTZ Consulting als Sanierungsgeschäftsführer und Rechtsanwalt Stefan Ettelt von Kulitzscher & Ettelt für die insolvenzrechtlichen Fragen. Das Gericht bestellt Rüdiger Wienberg von der Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm als Sachwalter. Erster Lichtblick bei der Bestandsaufnahme: Die Auftragslage ist stabil. Die Kunden schätzen die Qualität der Kreisel-Produkte, die Mitarbeiter bleiben loyal. Das vorfinanzierte Insolvenzgeld sichert die Gehälter in den ersten Monaten. Der Geschäftsbetrieb läuft weiter, Kreisel kommt wieder auf Touren. Parallel beginnt Simon Leopold von ABG Consulting-Partner mit dem Investorenprozess. Die Aufgabe: Einen Käufer finden in Zeiten, in denen die gesamte energieintensive Industrie massiv unter Druck steht.

Die Lösung kommt aus der Region

Nach Wochen intensiver Verhandlungen kommt die Wende: Es findet sich ein Investor. Aus der Region, aber anonym. Jemand, der bereit ist, Eigenkapital einzubringen – eine völlig andere Finanzierungsgrundlage als das bisherige Fremdkapitalmodell mit den Banken.

Die Bedingungen der Sanierung sind klar: Verschlanke, Fokussierung, Neustart. Der Anlagenbau wird abgestoßen – zu komplex, zu kapitalintensiv, zu risikoreich. Der Betriebsrat wird aufgelöst. Die Schulden werden im Rahmen des Insolvenzverfahrens bereinigt. Das Unternehmen wird in drei eigenständige Bereiche aufgeteilt: Service, Anlagenbau und Maschinenbau. Jeder Bereich soll transparent und ergebnisorientiert arbeiten. Und Wolfram Kreisel? Er darf bleiben.

Der neue Investor will Kontinuität, will das Know-how nutzen, will die Kundenbeziehungen erhalten.

Aus der Kreisel GmbH & Co. KG wird die Kreisel Industries GmbH

Neuer Name, Neuer Anfang: Kreisel heißt jetzt Kreisel Industries GmbH. Die Belegschaft ist mit wenigen Ausnahmen komplett übernommen.

Der Fokus liegt nun klar auf hochwertigen Komponenten für das Schüttgut-handling. Die Kreisel Zellenradschleuse – das Kernprodukt – soll durch Energieeffizienz und Langlebigkeit überzeugen. Dazu kommen Doppelpendelklappen, Wegeverteiler, Domventile.

Die Auftragslage ist gut. Eigentlich sollte im Sommer ein Loch kommen, wie so oft in der Branche. Aber die Auftragsbücher sind gefüllt.

Was bleibt aus fast 114 Jahren Firmengeschichte? Die Erkenntnis, dass Krisen zum Unternehmertum dazugehören. Dass Flexibilität überlebenswichtig ist. Dass man manchmal radikal neu anfangen muss, um weitermachen zu können. Die Cybersecurity des Unternehmens hat Kreisel nach dem Hackerangriff drastisch verbessert.

Die Finanzierung läuft jetzt anders. Eigenkapital statt Fremdkapital lautet das Motto.

Und die wichtigste Lehre? Nicht zu lange warten. Nicht hoffen, dass es von alleine besser wird. Handeln, solange man noch handeln kann. Die Planinsolvenz war bitter, aber sie war kontrolliert. Eine Zwangsverwaltung wäre das Ende gewesen.

Ausblick: Leichtes Gepäck

Heute, ein gutes halbes Jahr nach dem Neustart, ist die Stimmung vorsichtig optimistisch. Für ein gutes Rating braucht es Zeit – anderthalb bis zwei Jahre mit einem vollen Geschäftsjahr. Aber die Richtung stimmt. Weniger Altlasten, bessere Umsätze, klarere Strukturen. Die Kunden sind geblieben. Das ist vielleicht das wichtigste



Bild 1: Eintragungsschleuse für Zementmühle

Signal. Wer Kreisel-Produkte kennt, schätzt die Qualität. Der Export macht mittlerweile 50 % aus. Das ist die Rettung. Denn während Deutschland und Europa seitwärts driften, wachsen andere Märkte. Afrika, Indien, Südamerika.

Die Work-Life-Balance eines Maschinenbauers in der Krise – das ist ein eigenes Kapitel. Die schlaflosen Nächte, die schwierigen Gespräche, der Druck. Aber auch die Unterstützung, das Verständnis, der Rückhalt.

Nach Jahren am Abgrund steht das Traditionsunternehmen jetzt wieder gut da. Nicht größer als vorher, aber stabiler. Nicht schuldenbelastet, sondern eigenkapitalfinanziert. Nicht diversifiziert, sondern fokussiert. Mit leichtem Gepäck eben. Die Geschichte von Kreisel ist die Geschichte vieler mittelständischer Unternehmen in Deutschland: Tradition trifft auf Transformation, Heimatverbundenheit auf Globalisierung, ehernes hochspezialisiertes Handwerk auf Digitalisierung. In der Industrie ist nichts für die Ewigkeit. Außer vielleicht der Wille, weiterzumachen.

„Wir haben zu lange auf Besserung gehofft“

Wolfram Kreisel

Im Interview mit PROZESSWÄRME berichtet Wolfram Kreisel, Geschäftsführer der Kreisel Industries GmbH, wie der traditionsreiche Anlagenbauer nach Cyberangriff und Planinsolvenz den Neustart geschafft hat und wie er trotz der schwierigen Lage in der energieintensiven Industrie mit verstärkter Exportorientierung und Spezialisierung auf Nischenmärkte zurück in die Erfolgsspur gefunden hat.

PW: Herr Kreisel, Sie haben im August 2024 selbst den Stecker gezogen und eine Planinsolvenz beantragt. Im Mai 2025 dann das Comeback als Kreisel Industries GmbH. Wie ist die Lage heute, ein gutes halbes Jahr nach dem Neustart?

Wolfram Kreisel: Überraschend positiv, wenn man bedenkt, dass wir erst vor wenigen Monaten neu gestartet sind. Üblicherweise herrscht im Sommer ein Auftragsloch, doch bei uns ist das ausgeblieben. Trotzdem gibt es noch Unsicherheiten,

vor allem bei unserem Personal, unseren Kunden und Lieferanten. Deshalb ist intensive Kommunikation weiter sehr wichtig, um Vertrauen zu schaffen. Die Bankverbindungen sind noch zu stabilisieren, wir haben bislang keine testierten Bilanzen vorliegen – das braucht Zeit. Für ein gutes Rating benötigen wir rund anderthalb bis zwei Jahre mit einem vollen Geschäftsjahr. Positiv ist, dass wir nun mit leichtem Gepäck unterwegs sind: Weniger Altlasten bei besseren Umsätzen.

PW: Sie sprechen von „leichtem Gepäck“ – was genau hat sich strukturell verändert?

Kreisel: Die Sanierung hat vor allem zu einer Aufspaltung unseres Unternehmens in drei eigenständige Bereiche geführt: Service, Anlagenbau sowie Maschinenbau. Jeder Bereich ist ergebnisorientiert und transparent organisiert. Die Abläufe und Anforderungen variieren dabei stark. Organisatorisch und strukturell haben wir somit viel erreicht. Parallel dazu hat sich unsere Finanzierungsgrundlage komplett geändert: Statt mit Fremdkapital finanzieren wir uns jetzt über das Eigenkapital unseres Investors. Das senkt die Belastung erheblich und verbessert unsere Liquidität.

PW: Das heißt, die Banken waren Teil des Problems?

Kreisel: Wir haben in Zeiten der Investitionen durchaus sehr gute Erfahrungen mit Banken gemacht. Banken sind damals ins Risiko gegangen, haben die große Investitionswelle mitgetragen. Man hätte auch eine außergerichtliche Sanierung durchführen können – wie in den USA das Chapter Eleven –, wenn alle Gläubiger – Hauptgläubiger sind ja die Banken – ein anderes Mindset gehabt hätten. Aber wir hatten dann sehr hohe Zinsen und sehr hohe Auflagen. Wir sollten ein IDW-S6-Gutachten machen lassen – das kostet Geld und Zeit. Wir hatten dann eine

Quelle: Kreisel Industries GmbH



Bild 2: Wolfram Kreisel, Geschäftsführer die Kreisel Industries GmbH

Wolfram Kreisel führt seit 2013 als Geschäftsführer die Kreisel Industries GmbH (ehemals Kreisel GmbH & Co. KG) in Krauschwitz, Sachsen. Er ist in vierter Generation im Unternehmen tätig, das 1912 gegründet wurde. Kreisel ist Mitglied im Vorstand VDMA Ost, im Vorstand der Wirtschaftsinitiative Lausitz sowie im Präsidium der IHK Dresden. Das Unternehmen beschäftigt 110 Mitarbeiter und elf Auszubildende und ist spezialisiert auf Schüttguthandling-Komponenten für energieintensive Industrien weltweit.

sogenannte Intensivbetreuung von den Banken. Die haben uns dann intensiv beschäftigt und auch intensiv geärgert. Am Ende ist es ja für die Banken auch nicht gut gelaufen, da ist auch ein Teil hängengeblieben. Der neue Gesellschafter musste auch bürgen, wie wir damals persönlich bürgen mussten. Es gibt gute und schlechte Erfahrungen mit Banken.

PW: Der finale Auslöser für die Insolvenz war aber der Cyberangriff im Februar 2024. Was genau ist damals passiert?

Kreisel: Das war tatsächlich eine der größten Herausforderungen. Unsere Server wurden gehackt, 170.000 Dateien verschlüsselt. Die Täter forderten Lösegeld im Darknet. Das Landeskriminalamt riet uns davon ab, Kontakt aufzunehmen. Das war ein echter Weckruf, unsere Cybersecurity drastisch zu verbessern. Der Schaden lag im hohen sechsstelligen Bereich – zwischen 600.000 und 800.000 Euro, wenn man die Ausfallzeiten mit einrechnet. Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Unsicherheiten haben zusätzlich gezeigt, wie wichtig eine solide Risikovorsorge ist. Diese Erfahrungen haben uns geholfen, widerstandsfähiger zu werden und solche Krisen künftig besser zu meistern.

PW: Wenn Sie zurückblicken: hätten Sie Entscheidungen früher treffen müssen?

Kreisel: Definitiv. Wir haben zu lange auf Besserung gehofft, bevor wir amputiert haben. Man muss sich schneller an veränderte Marktbedingungen anpassen. Gegenüber der eigenen Belegschaft, gegenüber der eigenen Familie, den Gesellschaftern – da hätte ich den einen oder anderen Zopf beherzter abschneiden müssen. Es ist schwer, das zu tun, besonders in einem Familienunternehmen mit langer Tradition. Aber in den aktuellen Zeiten, die durch die Energiepolitik noch weiter verschärft werden, wird es eben nicht von alleine besser. Man muss handeln. Und wenn es dann zur Insolvenz kommt: Eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung ist besser als eine Zwangsverwaltung. Wir haben den Stecker selbst gezogen, bevor es zu spät war. Das gibt einem die Möglichkeit, das Verfahren zu steuern und zu lenken.

PW: Wie dramatisch schätzen Sie die Lage für die energieintensive Industrie ein?

Kreisel: Die Lage in Deutschland und Europa wird in den nächsten Jahren uneinheitlich bleiben. Wir sehen eine Seitwärtsbewegung – also keine große Rezession, aber auch keinen Boom. Wir bewegen uns ja in sehr energieintensiven Branchen: Die Zementindustrie ist sehr CO₂-intensiv, Stahlwerke brauchen viel Energie, die Glasindustrie hat einen sehr hohen Gas- und Stromverbrauch bei Elektroschmelzen. Überall wird unheimlich viel Energie gebraucht. Die sind alle in der Krise. Andererseits sind wir gerade deshalb auch für Energieeffizienzlösungen gefragt.

PW: Welche konkreten Lösungen bieten Sie Ihren Kunden hier an?

Kreisel: Wir haben mehrere Ansätze. Energieintensive Feststoffpumpen können ausgetauscht werden. Wir haben Rekuperationslösungen entwickelt, also Systeme, bei denen Wärme rückgewonnen wird – zum Beispiel in der Glasindustrie, wo wir Wärme zurückführen. Ein weiteres Beispiel: Aktuell wird in vielen Bereichen sehr intensiv mit Kugelmøhlen horizontal vermahlen. Das kann man mit Vertikal-Møhlen, den sogenannten Carroll-Møhlen, wesentlich energieärmer durchführen. Das geht dann besonders in den Bereich der Erze. Solche Lösungen werden jetzt immer wichtiger.

PW: Recycling erwähnen Sie als zweiten Wachstumsbereich. Warum gerade dort?

Kreisel: In der Recyclingindustrie haben wir große Aufträge bekommen. Rohstoffe wieder zurückzuführen – das ist, egal wie man politisch steht, immer sinnvoll. Verschwendung ist unnötig und dumm. Denken Sie an Indien oder global, was da für Aufgaben noch anstehen. Ganz Afrika dazu. Auch die Regionen, die jetzt noch mit Embargo und Sanktionen oder mit Krieg belegt sind, bieten zukünftig wieder neue Perspektiven. Es gibt für uns im Ausland überall jede Menge neue Wachstumschancen.

PW: Bei so vielen Möglichkeiten – wie fokussieren Sie sich als kleines Unternehmen?

Kreisel: Das ist tatsächlich eine der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben: Fokussierung und gleichzeitig Diversifizierung. Als kleines Unternehmen – wir haben 110 Mitarbeiter und elf Auszubildende – können wir nicht die ganze Welt rocken. Wir brauchen Netzwerke. Ich bin Mitglied im Vorstand VDMA Ost, stark engagiert im Vorstand der Wirt-



Bild 3: Räumzellenradschleusen werden für den Versand vorbereitet

schaftsinitiative Lausitz und im Präsidium der IHK Dresden. Ich war zum Beispiel vorletzte Woche in Österreich mit dem VDMA. Solche Netzwerke helfen enorm. Die schwierigste Aufgabe ist, wie bei Paulus, vom Wollen ins Vollbringen zu kommen.

PW: Sie sind in vielen Verbänden Mitglied, kennen die Stimmung in der Branche. Wie stehen Sie zur aktuellen Wirtschaftspolitik – Stichwort Energiepreise, Bürokratie, Standortfaktoren?

Kreisel: Ich bin da etwas zwiegespalten, muss ich zugeben. Ich halte nichts davon, immer nur mit einzustimmen in die Vorwurfsmaschinerie, in die politische Kritik und ins Gejammer. Ich halte nichts davon, mich immer nur anzuschließen an die Meckerer, Verschwörer und Pessimisten. Man muss optimistisch sein im Unternehmen und nach Möglichkeiten suchen, nach Gelegenheiten, wie man Dinge neu schafft, wie man sich neuen Märkten und Gegebenheiten anpasst. Andererseits wäre es auch nicht lauter, wenn man für manche Entscheidungen applaudiert. Die Geschwindigkeit des Atomausstiegs, die Frage der Geschwindigkeit des Kohleausstiegs, die Lastenverteilung – das sind Themen, über die man nachdenken muss. Als deutsches Maschinenbauunternehmen kann ich nicht applaudieren und sagen, als Wirtschaftsaktion haben wir in jedem Fall alles richtig gemacht und befinden uns in einem guten Marktumfeld. Das ist nicht der Fall.

PW: Welche Lösungsansätze sehen Sie?

Kreisel: Wir brauchen eine neue Denke. Staatsnachfrage muss nicht nur nach Rüstung gehen – das ist eigentlich eine Enttäuschung, wenn wir uns im 21. Jahrhundert wieder mit Rüstung beschäftigen müssen. Es gibt ganz andere Dinge: Vielleicht eine

Eigenheimzulage, mal ganz anders gedacht. Mehrwertsteuer senken. Es gibt sicher noch ganz andere Hebel als den Energiepreis. Wobei ich trotzdem klar für den Industriestrompreis bin. Das würde helfen, unsere deutschen Kunden wettbewerbsfähig zu halten.

PW: Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer Strategie?

Kreisel: Eine große Rolle. Alles, was mit Energieeinsparung zu tun hat, wird jetzt immer wichtiger. Wir hatten schon immer einen gewissen Anteil Forschung und Entwicklung, und das wollen wir beibehalten. Energieeffizienz bei unseren Produkten – die Kreisel Zellenradschleuse ist ein gutes Beispiel – wird immer mehr zum Verkaufsargument. Unsere Kunden müssen ihre CO₂-Bilanzen verbessern, ihre Energiekosten senken. Wenn wir dabei helfen können, sind wir als Partner gefragt.

PW: Wo sehen Sie Kreisel Industries in fünf Jahren?

Kreisel: Wir sehen uns als Spezialisten für Schüttgutkomponenten mit klarer Fokussierung auf Qualität und Innovation. Unser Team und unsere Produkte sind stark. Der Mining-Bereich bietet enormes Potenzial – der Markt ist hundertmal so groß wie Zement. Recycling wächst weltweit. In fünf Jahren wollen wir als zuverlässiger Partner in unseren Nischen weltweit noch stärker präsent sein. Der Neustart birgt viele Chancen für uns.

PW: Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die in ähnlichen Schwierigkeiten stecken?

Kreisel: Nicht zu lange auf Besserung hoffen. Nicht aufgeben, aber auch nicht zu lange warten. Wir haben fast 114 Jahre Firmengeschichte hinter uns – zwei Weltkriege, Enteignung, Reprivatisierung, Boom und Krise. Wir sind immer wieder aufgestanden. Das können andere auch. Man muss nur den Mut haben, rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen und dann konsequent nach vorne schauen. Intensive Kommunikation ist dabei entscheidend – mit den Mitarbeitern, mit den Kunden, mit den Lieferanten. Vertrauen schaffen in unsicheren Zeiten. Unser Team, unsere Kunden, unsere Partner haben uns getragen. Das ist es, was zählt: Zusammenhalt in schweren Zeiten.

PW: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Kreisel.