SB+ Vom Interim-Manager zum Gesellschafter

Warum J. G. Weisser in St. Georgen? „Das ist einfach zu beantworten“

Einen mutigen Schritt tat das Management von J. G. Weisser, um das St. Georgener Traditionsunternehmen zu retten. Wie es dazu kam und wie es nun weitergeht, erklärt Ansgar Lienert.

Von Helen Moser

08.08.2026, 06:12 Uhr | St. Georgen

Jetzt in der App anhören



Ansgar Lienert stieg bei J. G. Weisser als Interim-Manager ein – nun ist er Gesellschafter und Geschäftsführer.

© Foto: J. G. Weisser

Zusammenfassung Neu

ANZEIGE

21 Monate zwischen Bangen und Hoffen lagen hinter dem St. Georgener Traditionsunternehmen J. G. Weisser, als im Juli die entscheidende gute Nachricht durch die Bergstadt hallte: Eine Lösung für die Fortführung des insolventen Maschinenbauers war gefunden. Vier Manager übernehmen Verantwortung. Ansgar Lienert ist Teil dieser Lösung für die Zukunft von J. G. Weisser. Im Interview spricht er über eine tiefgreifende Entscheidung, einen Rollenwechsel und die Zukunftsaussichten.

Herr Lienert, 21 Monate Insolvenzverfahren liegen hinter J. G. Weisser. Was waren die wichtigsten Entwicklungen in dieser Zeit?

ANZEIGE

Angefangen hat alles mit der Insolvenz der Muttergesellschaft Hardinge. Weil das Unternehmen unter anderem auch als Finanzier und Bank für seine Tochter J. G. Weisser fungierte, löste diese Insolvenz finanzielle Nöte aus. Am 17. September 2024 wurde der Antrag auf eine Insolvenz in Eigenverwaltung gestellt. Ziemlich schnell wurde ich zur Verstärkung des Managements ins Unternehmen geholt, um J. G. Weisser operativ durch diesen Prozess zu begleiten.

Parallel wurde ein Verkaufsprozess gestartet. Bis Mitte 2025 war man im regelmäßigen Austausch mit einer Vielzahl an Investoren. Aber Ende des zweiten Quartals 2025 war noch keine Lösung absehbar. Also sind wir ab Juni in Abstimmung mit Sachwalter und Gläubigerausschuss aus eigener Kraft in eine Restrukturierung gegangen. In diesem Rahmen haben wir im Juli 2025 auch einen größeren Personalabbau vollziehen müssen, weil absehbar nicht genügend Umsatz da war, um die gesamte Belegschaft an Bord zu halten. Parallel ging die strukturierte Suche nach einem Investor weiter.

ANZEIGE

ANZEIGE

Das Schwarzwälder BAARometer Montag - Freitag um 7.00 Uhr

Alles Wichtige aus dem Schwarzwald-Baar-Kreis Montag bis Samstag im kompakten Überblick.

Mit der Anmeldung erkläre ich mein Einverständnis zur Auswertung meiner Nutzungsdaten. Widerruf und Datenschutz

Einfach anmelden

Mehr zum Thema

SB Alles andere als alltäglich

Warum die Insolvenz von J. G. Weisser aus St. Georgen aus dem Rahmen fällt



Letztlich war die Lösung dann aber doch kein externer Investor, sondern ein Management-Buy-out. Wie entwickelte sich diese Idee?

Anfang 2026 passte aus unserer Sicht kostenmäßig alles. Da entstand die Idee, dass wir das Unternehmen auch in Eigenregie fortführen könnten. Im zweiten Quartal hatten wir den Management-Buy-out als weitere Alternative zum normalen Verkaufsprozess am Start – mit einem Team, das alle wichtigen Bereiche im Unternehmen abdeckt.

Mehr zum Thema

SB IG Metall: „ein herber Schlag“

Entlassungen bei J. G. Weisser treffen St. Georgen



Sie sprechen das vierköpfige Konsortium hinter dem Management-Buy-out an. Aus welchen Personen besteht dieses?

Da haben wir drei langjährige Mitarbeiter des Unternehmens: Janik Dorer, der den Bereich Entwicklung und Konstruktion, ein Herzstück von Weisser, verantwortet, Marc Asel mit dem Bereich Produktion und Hannes Beck, der für Verwaltung, IT und Personalwesen zuständig ist. Und dann brauchten wir noch einen vierten Spieler in der Runde. Das bin ich, der das Unternehmen im gesamten Insolvenzzeitraum begleitet und geführt und den Kontakt zu den Kunden gepflegt hat. Außerdem war ich seit Mitte 2025 als CRO, also Chief Restructuring Officer oder Restrukturierungschef, für das Unternehmen tätig.



Das bisherige Management übernimmt J. G. Weisser und wird den Geschäftsbetrieb künftig eigenständig fortführen (von links): Marc Asel, Janik Dorer, Ansgar Lienert und Hannes Beck.

© Foto: J. G. Weisser

Das Team für den Management-Buy-out stand also bereit, die Idee war entwickelt. Welche Hürden mussten Sie dann noch nehmen?

Im Zuge eines Genehmigungsprozesses mussten wir erst einmal die Generalbevollmächtigten davon überzeugen, dass der Management-Buy-out der nach aktuellem Stand beste Weg für das Unternehmen ist. In einem zweiten Schritt ging unser Plan zum Sachwalter und schließlich an den Gläubigerausschuss. Beide haben uns diesen Weg als alternative Möglichkeit eingeräumt – aber immer mit einer Auflage: Wenn wir einen Investor finden, der die bessere Lösung für die Zukunft des Unternehmens ist, kommt dieser zum Zug.

Mehr zum Thema

SB+ Traditionsfirma aus St. Georgen

J. G. Weisser kämpft sich durch die Insolvenz – so sieht es aktuell aus



Im zweiten Quartal 2026 musste das Unternehmen dann aus der Insolvenz raus. Wir hatten einige Kunden, die uns Aufträge erteilen wollten, wegen der nach wie vor laufenden Insolvenz aber gezögert haben und sich wahrscheinlich für einen Wettbewerber entschieden hätten. Also haben wir den Management-Buy-out finalisiert. Wirtschaftlich umgesetzt wurde der Management-Buy-out zum 1. Juli – rückwirkend, nachdem der Übergang einige Tage darauf notariell beurkundet war.

Wie wurde der Management-Buy-out finanziert?

Die vier Personen aus dem Unternehmen, die die Verantwortung für das Unternehmen übernommen haben, sind nun die Eigentümer von Weisser. Jeder hält 25 Prozent. Das ist die Basis. Dafür musste natürlich Eigenkapital eingebracht werden. Und das Unternehmen musste so aufgestellt werden, dass es für die folgenden zwölf Monate durchfinanziert ist.



Vier weiße Fahnen wehen seit Juli auf dem Betriebsgelände. Sie zeigen: Der insolvente Maschinenbauer ist gerettet.
© Foto: Helen Moser

Wie hat sich Ihre Rolle gewandelt, nun da Sie nicht mehr nur Manager, sondern Manager und Gesellschafter bei Weisser sind?

Das ist eine gute und sehr ernste Frage. In der Vergangenheit war ich Interim-Manager im Unternehmen. Nun bin ich Mitgesellschafter. Die Verantwortung ist damit um ein Vielfaches gestiegen. Und somit ändert sich die Rolle: Jetzt bin ich nicht mehr hier, um einen Prozess zu

begleiten und mich dann zu verabschieden. Jetzt gilt es, das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Das ist eine andere Rolle mit anderer Aufgabenstellung. Aber das ist mir bewusst.

Mehr zum Thema

SB Peterzeller Unternehmen

Keine Produkte, keine Mitarbeiter – aber das Insolvenzverfahren läuft weiter



Bei so großen Veränderungen nehme ich an: Diese Entscheidung haben Sie vermutlich nicht leichtfertig getroffen.

Es gehört eine Menge Mut dazu. Aber wissen Sie, mir wurde mal die Frage gestellt: Warum ausgerechnet Weisser, warum ausgerechnet St. Georgen? Und das ist relativ einfach zu beantworten. Ich habe das Unternehmen kennengelernt. Ich habe die Mitarbeiter kennengelernt. Ich weiß, mit welcher Motivation, Hingabe und Loyalität die Belegschaft hinter dem Unternehmen steht. Und ich weiß, wie sehr die Kunden hinter dem Unternehmen stehen. Das alles führt dazu, dass ich sage: In diesem Unternehmen kann ich Verantwortung übernehmen.

Sie haben gesagt, es gehe darum, das Unternehmen für die Zukunft aufzustellen. Wie bewerkstelligen Sie das?

Den Markt haben wir nicht in der Hand. Wenn es der Wirtschaft schlecht geht und wir kurzfristig keine Aufträge bekommen, dann kommen wir in Schwierigkeiten. Umso wichtiger ist es, dass wir nicht abhängig sind von einer Branche. Deshalb haben wir schon vor Monaten angefangen, uns neu auszurichten. Heute sind wir in vielen Branchen tätig: Automotive, Energiewirtschaft, Schiffsbau, Rüstung und Medizintechnik zum Beispiel.



Ein Blick in die Produktionshalle von J. G. Weisser in St. Georgen

© Foto: J. G. Weisser

Wo sehen Sie künftig die größten Chancen und Herausforderungen?

Die größte Chance sehe ich darin, dass wir uns mit unserem Portfolio weiter am Markt und in immer mehr Branchen etablieren. Denn die Maschinen von J. G. Weisser – und das ist nichts Neues – sind bei Qualität, Langlebigkeit und Zuverlässigkeit heute schon auf einem Niveau, mit dem wir uns vom Wettbewerb abheben. Wir haben in Teilbereichen sogar ein Alleinstellungsmerkmal. Da müssen wir das Rad nicht neu erfinden. Und das ist natürlich eine riesige Chance für uns. Trotzdem: An der einen oder anderen Schraube müssen wir drehen. Das wird herausfordernd. Denn wir haben eine klare Vision für das Unternehmen: Wir wollen basierend auf dem, was Weisser kann, den Standort hier zum Drehpunkt für den Sondermaschinenbau in Deutschland machen.

Mehr zum Thema

SB+ Wirtschaftliche Lage

Wie die Stadt St. Georgen helfen kann – und wie nicht



Was ändert sich jetzt ganz konkret für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten?

Veränderungen sind keine größeren erforderlich, weil wir den Wandel längst eingeleitet haben. Das heißt, die Belegschaft weiß schon, wo die Reise hingeht, und arbeitet auch nach dieser Maßgabe. Wir sind also schon sehr weit. Für uns war der Schritt aus der Insolvenz ein ganz wichtiger Meilenstein. Unser Ziel ist es jetzt, das Unternehmen möglichst schnell in eine Vollauslastung zu

bringen und dann die Kurzarbeit, in der sich die Belegschaft während der Insolvenz befand, zu beenden.

Welche Lehren für die Zukunft des Unternehmens ziehen Sie aus der Insolvenz?

Ganz klar: Wir machen nicht Umsatz des Umsatzes wegen. Sondern wir überlegen uns genau, mit welchen Kunden in welchen Ländern wir künftig Geschäfte machen. Ansonsten haben wir J. G. Weisser und die Belegschaft in der Insolvenz so weiterentwickelt, dass Schwächen aus der Vergangenheit nicht mehr vorhanden sind. Es gibt natürlich immer etwas zu verbessern, aber bei den maßgeblichen Themen haben wir unsere Hausaufgaben gemacht.

TaboolaFeed

ANZEIGE

freenet.de

Tennis-Star Marta Kostyuk zeigt sich freizügig - freenet.de

ANZEIGE

freenet.de

Skurrile deutsche Wörter, die kaum noch jemand kennt

ANZEIGE

Fanoren KI

Morgens mehr auf dem Konto: KI ab 250€

ANZEIGE

Fanoren KI

Monatlich etwas extra durch KI: ab 250€

ANZEIGE

Foundation: Galactic Frontier

Das offizielle Asimov-Sci-Fi-Spiel ist da