

Unternehmenszukäufe

„Es gibt Vorteile für Käufer und Verkäufer“

Der Markt für Unternehmens- oder Anteilsübertragungen verzeichnet Zuwächse. Begünstigt wird der Trend durch das stabil niedrige Zinsniveau auf den Kapitalmärkten. Für kleinere Betriebe ist dies häufig ein unsicheres Terrain, Berater leisten Unterstützung. Wir berichten über den Verkauf von KS Werkzeugbau an die Firma Willy Sutter.

Online Plus

www.metallbau-magazin.de

Webcode MB36L39J

Ablauf des Kaufprozesses



Fotos: ABC Consulting-Partner

Der Käufer Karl Maier, Geschäftsführer von Willy Sutter.

Die Firma KS Werkzeugbau gilt als Spezialist für die Konstruktion und Herstellung von Spritzgusswerkzeugen, sie war mehr als 30 Jahre erfolgreich am Markt tätig – bis ein Großkunde weggefallen war. In der Folge geriet das Familienunternehmen in eine wirtschaftliche Schiefelage und musste Dezember 2015 Insolvenz anmelden. Um das Unternehmen zu erhalten, suchte ABG Consulting-Partner im Beratungsverband

ABG-Partner mit Hochdruck einen strategischen Investor. Dieser wurde gefunden: Werkzeug- und Formenbau Willy Sutter mit Sitz in Baden-Württemberg war zu diesem Zeitpunkt auf der Suche nach einem Unternehmen, um die eigenen Kapazitäten zu erweitern. Das war ein Glücksfall für KS Werkzeugbau: Es ist gelungen, den Standort in Franken und einen Teil der Arbeitsplätze zu erhalten. Im Gespräch berichten Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner, worauf es bei Unternehmensübertragungen ankommt. Er begleitete damals den Verkauf der insolventen KS Werkzeugbau und führte die Verhandlungen. Karl Maier, Geschäftsführer von Willy Sutter, war damals Käufer. Die beiden sind sich einig: Unternehmenstransaktionen bieten Vorteile auf beiden Seiten.

metallbau: Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie anfangen, einen Zukauf zu erwägen?

Simon Leopold: Zu Beginn ist es wichtig, die richtige Strategie zu wählen. Diese ist abhängig von den Zielen und Möglichkeiten, operativ und auch finanziell. Was soll mit dem externen Wachstum erreicht werden? Der Vorteil liegt darin, dass Unternehmen durch Zukäufe schnell und gezielt wachsen können.

metallbau: Und welche Möglichkeiten gibt es?

Leopold: Größere Unternehmen setzen oft auf die Buy and Build-Strategie. Dabei werden mehrere Betriebe einer Branche zugekauft, um eine größere Unternehmensgruppe aufzubauen. Die Ziele liegen dabei neben dem Ausbau der Marktmacht in der Nutzung von Synergien, der Sicherung von Absatzkanälen sowie der Erhöhung der operativen Profitabilität. Eine andere Zukaufstrategie ist die Diversifikationsstrategie, bei der es um die Übernahme von Betrieben geht, die sich produkt- und marktseitig von denen des Käufers unterscheiden. Hier können die Ziele sein: Das Erschließen neuer Märkte, die Ergänzung des Produktportfolios, das Vermeiden oder Minimieren von Risiken. Diese Strategie ist beispielsweise sinnvoll, wenn sich das eigene Unternehmen in einem rückläufigen Marktumfeld befindet.

metallbau: Aus welchem Grund war die Firma Willy Sutter an dem Kauf von KS Werkzeugbau interessiert?

Karl Maier: Wir wollten unsere Kapazitäten erweitern. Die Auftragslage war zum damaligen Zeitpunkt so gut, dass wir nach Möglichkeiten der Expansion suchten. Als wir von KS Werkzeugbau erfuhren, waren wir noch in Gesprächen mit einem



Unternehmensberater Simon Leopold, Geschäftsführer ABG Consulting-Partner.

anderen Betrieb bezüglich einer Übernahme. Das Gesamtpaket aus vorhandenem Fachwissen, technischer Ausstattung und Kundenstruktur bei KS war jedoch so stimmig, dass wir uns recht schnell für eine tiefere Prüfung entschieden und schließlich in die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter RA Jürgen Wittmann der Kanzlei Wittmann Rechtsanwälte und der ABG einstiegen. Im April 2016 waren wir uns dann handels-einig und finalisierten gemeinsam die Übernahme.

Leopold: Für das insolvente Unternehmen KS Werkzeugbau bot sich mit diesem Gesuch die passende Gelegenheit zur richtigen Zeit. Denn unser Ziel war die Akquisition eines strategischen Investors, der im Idealfall einige Aufträge für die Grundauslastung mitbrachte. Genau das war bei Sutter gegeben. Hinzu kam: Der Geschäftsbetrieb war damals bei KS bereits eingestellt, sodass Karl Maier für den Neustart einen Teil der Belegschaft zurückholte sowie ehemalige Kunden und Geschäftspartner reaktivierte. Auf diese Weise wurde das Vertrauen der Mitarbeiter und das der Kunden wiedergewonnen.

metallbau: *Wie sollte man generell bei einem Transaktionsprozess vorgehen?*

Leopold: Stehen grundlegende Ziele und Möglichkeiten fest, werden ein grober Zeitplan sowie wesentliche Suchkriterien erarbeitet und gewichtet. Aus diesen Prämissen lassen sich meist auch Aussagen zu denkbaren Kaufpreisen oder dem Finanzierungsbedarf ableiten. Anschließend werden erste Transaktionsunterlagen wie ein Unternehmensprofil erstellt und die Suche am Markt gestartet. Übernehmen Mittelständler die Suche selbst, sollte man vor der Kontaktaufnahme leicht zu beschaffende Informationen begutachten und für sich bewerten. So kann man sich schnell und kostengünstig einen ersten Eindruck verschaffen. Sind externe Berater eingebunden, prüfen diese in der Regel verschiedene Informationsquellen und erstellen zunächst eine sogenannte „Long-List“ möglicher Kandidaten zur Auswahl für den Kunden. Sie sprechen anschließend auch die Unternehmen an, schließen bei erstem Interesse eine Vertraulichkeitsvereinbarung, unterstützen erste Gespräche. Möchten beide Parteien ernsthaft ein mögliches Engagement prüfen, unterzeichnen sie eine unverbindliche Absichtserklärung. Spätestens an diesem Punkt sollten entsprechend erfahrene Fachleute für die Formulierungen und Begleitung eingebunden werden, um mögliche zeit- und kostenintensive Missverständnisse zu vermeiden.

metallbau: *Was folgt dann?*

Leopold: Anschließend geht es in die Due Diligence Prüfung, das ist eine detaillierte Prüfung der wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Gegebenheiten des Zielunternehmens. Im Ergebnis erhält der Interessent einen Indikator für den Wert des Betriebes, über Stärken und Schwächen sowie die Risiken eines möglichen Investments. Anschließend geht es in die Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen, im Idealfall mit dem Ergebnis der Unterschrift beider Parteien und darauf folgender Umsetzung.

metallbau: *Immer wieder scheitern Transaktionsprozesse – was sind denn typische Fehlerquellen beim Zukauf eines Unternehmens?*

Leopold: Selbst unter günstigen internen und externen Rahmenbedingungen bleibt eine Unternehmenstransaktion ein komplexer Prozess und Risiken lassen sich niemals ganz ausschalten. Mit einem geplanten und gezielten Vorgehen können sie aber eingegrenzt werden. Wir haben jedoch auch schon erlebt, dass Transaktionen nicht funktionieren, weil keine Einigung beim Kaufpreis erzielt wird, die Finanzierung kurzfristig scheitert, die Geschäftsführung verkaufen möchte, aber nicht die Gesellschafter, weil fehlende Ressourcen immer wieder für Verzögerungen sorgten, sodass schließlich das Projekt „gestorben ist“ oder einfach zu wenig Zeit für die Umsetzung eingeplant war.

metallbau: *Wie lange dauert eigentlich ein Transaktionsprozess in der Regel?*

Leopold: Darauf gibt es keine pauschale Antwort, das ist von vielen Faktoren abhängig. Nach unseren Erfahrungen, sollte man für den Kauf eines „gesunden Unternehmens“ mindestens sechs bis zwölf Monate einplanen. Anders ist das beim Erwerb von Firmen in der Krise, z. B. im Rahmen einer Insolvenz. Hier ist schnelles Handeln gefragt, meist innerhalb weniger Wochen oder Monate. Dafür ist das erste eine interessante Option: Ist der operative Kern grundsätzlich gesund, kann man vielleicht für einen guten Kaufpreis einsteigen und das eigene Wachstum realisieren. Wir haben dies bei Mandanten bereits mehrfach begleitet.

Maier: Wir konzentrieren uns am neuen Standort Kronach, genau wie an unserem Hauptsitz in Steinen, auf die Entwicklung und den Bau hochpräziser deutscher Werkzeuge für die Spritzgießtechnik. Durch den Zukauf haben wir unsere Kapazitäten erweitert, darüber sind wir sehr froh. red◊

Info & Kontakte

Simon Leopold
 ABG Consulting-Partner GmbH & C o. KG
 Tel. 0351 43755-48
 leopold@abg-partner.de
 www.abg-partner.de

Werkzeug- und Formenbau Willy Sutter GmbH
 Siemensstr.16
 79585 Steinen
 Tel. 07627 9105 19
 www.wsuttergmbh.de