

Nachfolge gelöst

Ein Fallbeispiel aus der Kunststofftechnik

Von Manfred Schmitz

Die Übergabe des Betriebes innerhalb der Familie war noch vor wenigen Jahren die Regel. Mittlerweile haben immer mehr Unternehmer Kinder, die das elterliche Unternehmen nicht weiterführen wollen oder können. Wer sein Lebenswerk langfristig erhalten möchte, muß sich also zunehmend im Kreis der Mitarbeiter oder auch außerhalb der Familie umschauen.

Doch externe Käufer müssen den hohen Finanzierungsbedarf decken können. Zuwenig Eigenkapital und Sicherheiten – vor diesem Problem standen auch Herr Dr. Jauss und sein Partner, beide mit Management- und Branchenerfahrung in der Kunststofftechnik. Im Sommer 2004 entschlossen sie sich, den schwäbischen Automobilzulieferer KWO Kunststoffteile GmbH in Offenau bei Heilbronn zu übernehmen. Erste Finanzierungsgespräche machten schnell deutlich, daß mit dem vorhandenen Eigenkapital die Finanzierung kaum zu stemmen wäre.

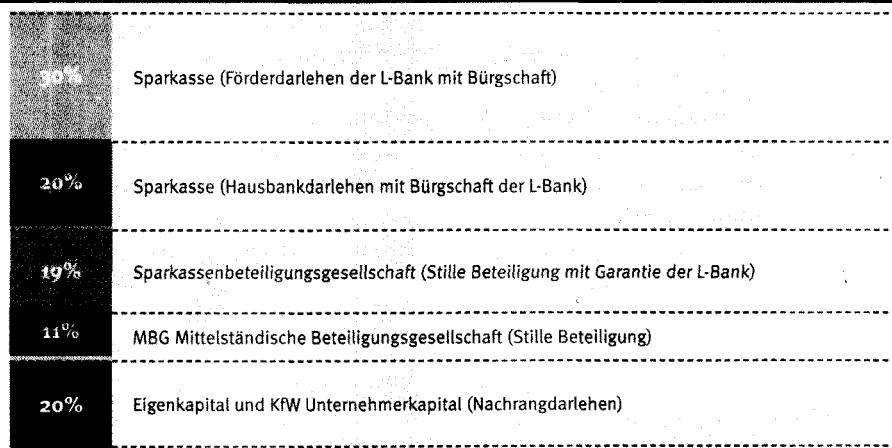
Mit Hilfe des KfW Unternehmerkapitals gelang es, zunächst das Eigenkapital auf 20 Prozent aufzustocken. Ferner engagierten sich die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg und die Beteiligungsgesellschaft der Sparkasse Heilbronn an der weiteren Aufstockung des Eigenkapitals. Beide stellten Mezzanine-Kapital in Form einer stillen Beteiligung zur Verfügung, wobei sich die Sparkasse auf eine Risikopartnerschaft mit der L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg stützte. Die L-Bank sicherte sowohl das Beteiligungsengagement als auch die notwendige Restfinanzierung mit

einer Garantie, weiteren Bürgschaften und einem Förderkredit ab. Im März 2005 war damit eine komplexe Finanzierungsstruktur entstanden (s. Abbildung unten). Ohne die hohe Risikobereitschaft aller beteiligten Partner wäre diese Finanzierung nicht zustande gekommen. Im nachhinein betrachtet, „hatten wir allerdings den Zeit-

ten sich die Geschäftsführer wie die meisten Unternehmensnachfolger auf Berater des jeweiligen Fachgebietes. Schwierig ist dabei, aus der enormen Vielfalt von Beratungsangeboten die geeigneten Partner auszuwählen.

Ähnliches gilt für die Finanzierung. Hier empfiehlt es sich, einen Finanzie-

DIE FINANZIERUNGSSTRUKTUR



aufwand für den Abstimmungsprozess und Interessenausgleich zwischen den Finanzierungspartnern unterschätzt“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Michael Jauss.

Stolpersteine bei der Übernahme

Anderen externen Nachfolgern gibt Jauss den Rat, die Kaufpreisvorstellungen der Verkäuferseite genauestens auf den Prüfstand zu stellen und sich intensiv in die wirtschaftlichen Verhältnisse einzuarbeiten. Nur so können eventuelle Schwachstellen aufgedeckt und der Finanzierungsbedarf exakt bestimmt werden. Für die rechtliche und steuerliche Gestaltung stütz-

partner mit der Konsortialführerschaft zu beauftragen. „Das kann gerade zu einem Zeitpunkt, wo die Übernehmer massiv unter Zeitdruck stehen, manchen Verhandlungsmarathon ersparen“, erläutert Jauss.

Immer dann, wenn Unternehmen ihr Eigenkapital nicht aus eigener Kraft erhöhen können, müssen externe Kapitalgeber einspringen. Besonders dringlich ist der Bedarf bei Wachstum und Übernahme. Denn eigenes Kapital verbessert die Standfestigkeit, hat positiven Einfluß auf das Rating, erleichtert damit den Zugang zu Krediten und verbessert auch die Kreditkonditionen.