

## Unternehmenskauf

# Der Weg zur eigenen Firma

Das Angebot der zum Verkauf stehenden Unternehmen steigt. Viele Einsteiger unterschätzen aber die Risiken. Wie eine Übernahme erfolgreich gelingen kann, zeigt das Beispiel der Haller-Jauch GmbH in Villingen-Schwenningen. VON EVA NEUTHINGER

Matthias Werner brauchte einen langen Atem, bis er sich seinen Traum von der eigenen Firma erfüllen konnte: Vor fast zwei Jahren kaufte der Feinmechanikingenieur das Traditionsunternehmen Haller-Jauch GmbH in Villingen-Schwenningen mit 17 Mitarbeitern und 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz. „Fast drei Jahre lang habe ich intensiv nach einem geeigneten Unternehmen zur Übernahme gesucht“, berichtet der 45-Jährige. Der Betrieb entwickelt und fertigt hochwertige Präzisionsdrehteile sowie Metallpendelfedern für die Automobil- und Medizintechnik.

– oftmals verbunden mit hohen Folgeinvestitionen –, um den Turnaround zu schaffen. Werner kennt solche Situationen. Denn er war mehrere Jahre in der Geschäftsleitung eines international aufgestellten Konzerns tätig, bevor er sich zum Schritt in die Selbstständigkeit entschloss. Schon während dieser Zeit begleitete er als Führungskraft verschiedene Übernahmen und Fusionen. „Insofern kenne ich das Metier“, sagt Werner.

Im ersten Schritt schaltete Werner einen sogenannten M&A-Berater ein. Das Kürzel steht für Mergers und Acqui-

„Fast drei Jahre lang habe ich intensiv nach einem Unternehmen zur Übernahme gesucht.“

MATTHIAS WERNER, CHEF DER HALLER-JAUCH GMBH

Das ist kein leichter Markt, „aber das Unternehmen verzeichnete in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung und war technisch auf dem aktuellen Stand“, sagt Werner. Für ihn war das das wichtigste Kriterium: „Ein sanierungsbedürftiges Unternehmen kostet im Einstieg zwar weniger, birgt aber ein deutlich höheres Risiko für den Inhaber“, sagt der Firmenchef. Dann besteht akuter Handlungsbedarf

sitions. Diese Experten sondieren für den Kaufinteressenten den Markt der zum Verkauf stehenden Unternehmen, knüpfen Netzwerke und begleiten das Vorhaben bis zum Abschluss. Rund 150 Firmen, die aufgrund ihres Geschäftsprofils sowie ihres Standorts für Werner zur Übernahme infrage kamen, schrieb der Berater an.

Parallel dazu kontaktierte der Feinmechanikingenieur selbst zusätzlich



Matthias Werner, Chef des Traditionsunternehmens Haller-Jauch in Villingen-Schwenningen.

## FINANZIERUNGSKONZEPT

## Die Bürgschaftsbank ins Boot holen

Als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft gewähren die Bürgschaftsbanken Rückendeckung für bis zu 80 Prozent der Darlehenssumme. Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg engagierte sich bei Werner als stiller Teilhaber.

Matthias Werner musste sich bei seinen Finanzierungspartnern vorstellen. „Wenn wir für Darlehensbeträge von über 250.000 Euro bürgen, wollen wir wissen, mit wem wir es zu tun haben“, sagt Eberhard Wienold, Experte der Bürg-

schaftsbank Baden-Württemberg. In der Regel sitzen dann Vertreter der Bürgschaftsbank und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft in Personalunion gemeinsam mit der Hausbank sowie dem Unternehmer und seinen Beratern an einem Tisch. „In diesen Terminen geht es dann um offene Fragen zum Konzept oder um Erläuterungen zur Finanzierungsstruktur“, sagt Wienold. Werner war gut vorbereitet, entsprechend entspannt lief das Gespräch. Vorab reichte er allerdings auch einen ausführlichen Business-Plan, seinen Lebenslauf und eine genaue Aufstellung seiner Vermögenswerte ein. Im Prinzip wollen die Bürgschaftsbank und die Be-

teiligungsgesellschaft stets erkennen können, dass der Firmenchef Zins und Tilgung stemmen kann. „Wir geben unsere Zusage, wenn wir die Tragfähigkeit des Vorhabens gesichert sehen“, so Wienold. Werner erhielt ohne Probleme eine Bürgschaft von mehr als 70 Prozent der Kreditsumme und eine Beteiligung von 15 Prozent am Unternehmen. „Wir haben uns die Firma natürlich von innen angesehen“, sagt Wienold. Dabei weiß er aus Erfahrung: Der erste Eindruck zählt. „Wenn Maschinen veraltet sind oder das Betriebsgebäude saniert werden muss, gestalten sich die Verhandlungen oft schwierig.“ Anders bei der Haller-Jauch GmbH: Die Firma war rundum gut in Schuss und innovationsfähig.

## Die Hausbank überzeugen

Mit betriebswirtschaftlichem Know-how und einem tragfähigen Konzept konnte Matthias Werner die Hausbank überzeugen.

Die Volksbank in Tuttlingen finanzierte schon mehrere Jahre vor der Übernahme das laufende Geschäft der Firma Haller-Jauch. „Uns lagen die Zahlen vor, und wir kannten die Geschichte der Firma“, sagt Hans-Jürgen Schneck, Direktor Firmenkunden der Volksbank Donau-Neckar in Tuttlingen. Da lag es für Werner nahe, das Haus in die Finanzierung mit einzubeziehen. Mit dem überzeugenden Business-Plan, ausreichendem Eigenkapital und seinem beruflichen Hintergrund konnte er die Hausbank für sein Vorhaben gewinnen. Das Geldinstitut interessierte sich auch für die Einkommenssituation sowie den beruflichen Hintergrund des Firmenchefs – insbesondere auch seine Leitungserfahrung. Werner erläuterte in einem ausführlichen

Gespräch die Einzelheiten der geplanten Übernahme und brachte Ideen für die Weiterentwicklung der Firma ein. „Wichtig für uns war es, die Innovationskraft des Unternehmens einschätzen zu können“, erklärt Schneck.

Auf Grundlage des internen Ratings sowie der Marktsituation in der Branche entwickelte die Hausbank das Finanzierungskonzept und die Konditionen. „Wir prüfen in solchen Fällen automatisch auch die Chancen für eine öffentliche Förderung sowie eine Beteiligung“, so Schneck. Den Antrag für das Mezzanine-Kapital stellte der Unternehmer selbst. Wenn es um Förderprogramme und Bürgschaften ging, lief alles über die Hausbank.

noch Banken in der Region, die Industrie- und Handelskammern sowie verschiedene Steuerberater, um die richtige Firma zu finden. Rund 20 Unternehmen sah er sich von innen an. Einmal wäre es fast zum Abschluss gekommen: „Der Senior sprang aber noch im letzten Moment ab, weil er sich von seinem Lebenswerk nicht trennen konnte.“ Dabei stand schon der Notartermin fest. „Kein Einzelfall, damit muss man rechnen“, meint Werner.

### Konstruktiv verhandeln

Bei der Übernahme von Haller-Jauch lief aber alles glatt. Der Senior hatte keinen Nachfolger in der Familie und wollte sich in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Die Chemie zwischen den beiden Parteien stimmte schon beim ersten Kontakt, die Verhandlungen liefen auf beiden Seiten durchgehend konstruktiv. Trotzdem vergingen neun Monate, bis alle Details geklärt waren.

„Wer eine Firma kaufen möchte, muss Geduld mitbringen“, weiß Werner. Um sein Risiko einzuschätzen und um eine



Vorstellung von einem realistischen Kaufpreis zu bekommen, analysierte er die Bilanzen und die Ertragszahlen der vergangenen Jahre. Bei der Due-Diligence-Prüfung – also der umfassenden Analyse der Stärken und Schwächen der Firma sowie der Risiken – unterstützte ihn ein erfahrener Unternehmensberater.

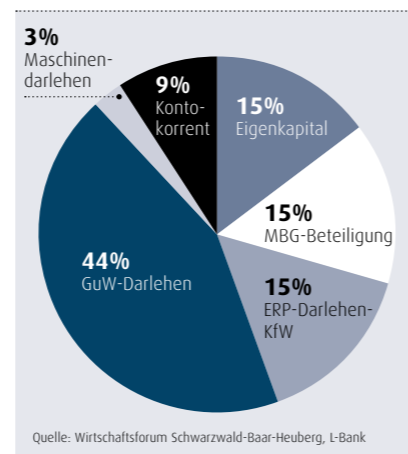
Werner brachte das verschiedene Vorteile: Bei den Vertragsverhandlungen stand ihm damit ein Partner zur Seite, der ihn gleichzeitig regulierte, falls er sich zu sehr auf einzelne Fragestellungen konzentrierte. „Mitunter ist es schwer, während der Vertragsverhandlungen den Blick fürs Wesentliche zu behalten“, so Werner. Die externe Beratung kostete ihn zwar rund 40.000 Euro. „Aber gute Experten erwarten ein vernünftiges Salär“, meint Werner. Er hält es für kritisch, sich nur auf die Expertise eines Steuerberaters zu verlassen, der sich womöglich noch nie mit der Materie befasst hat.

### Die Banken überzeugen

Die geballte Kompetenz kam auch bei den Geldgebern gut an. „Sicherlich bewerten wir es positiv, wenn Nachfolger sich vernünftig beraten lassen“, sagt Hans-Jürgen Schneck, Direktor Firmenkunden der Volksbank Donau-Neckar in Tuttingen (siehe Kasten „Die Hausbank überzeugen“ auf Seite 51). Das Institut entwickelte für Werner das Finanzierungskonzept. Die Genossenschaftsbank beantragte die öffentlichen Fördermittel und bewilligte ihm ein Maschinendarlehen sowie eine ausreichende Kontokorrentkreditlinie (siehe Grafik „Das Finanzierungskonzept“ oben rechts).

Werner legte direkt beim ersten Gespräch zusätzlich zum Exposé der Firma

### FINANZIERUNGSKONZEPT ZUR ÜBERNAHME VON HALLER-JAUCH



einen detaillierten Business-Plan inklusive Investitionsrechnung und Liquiditätsvorschau über zehn Jahre vor. Mit Unterstützung des Firmenkundenbetreuers konnte er auch die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg von seinem Vorhaben überzeugen. Sie gewährte ihm Rückendeckung für 70 Prozent seines Finanzierungsrahmens. Auch die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft des Landes holte er ins Boot. Das lief über den persönlichen Kontakt. Die beiden Häuser wollten den Unternehmer kennenlernen, bevor sie ihre Zusage gaben. „Bei einer Firmenübernahme in dieser Größenordnung spielt für uns auch die Persönlichkeit und das Engagement des Übernehmers eine wesentliche Rolle“, sagt Eberhard Wienold von der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (siehe Kasten „Die Bürgschaftsbank ins Boot holen“ auf Seite 51). Außerdem profitierte der Firmenchef noch von günstigen Förderdarlehen der Staatsbank KfW und der L-Bank – ebenfalls eingefädelt über die Hausbank. „Ohne Sicherheiten und ei-

nen Schuss Eigenkapital hätten meine Finanzierungspartner allerdings nicht mitgespielt“, sagt Werner. Er brachte rund 15 Prozent eigene Mittel ein.

Bis alle Einzelheiten bei der Finanzierung geklärt waren und alle Beteiligten die Übernahme abgenickt hatten, vergingen gut zwei Monate. Daran wäre die Nachfolge fast gescheitert. „Der Verkäufer wurde nervös“, sagt Werner. Er empfiehlt deshalb jedem Nachfolger, sich auf jedes einzelne Finanzierungsgespräch intensiv vorzubereiten.

### Stillschweigen vereinbaren

Während der gesamten Verhandlungs- und Finanzierungsphase vereinbarten die Parteien Stillschweigen. „Wir informierten die Mitarbeiter und auch die wichtigsten Kunden bewusst erst nach dem Notartermin“, so Werner. Mit dem Ziel, Irritationen und unnötige Gerüchte zu vermeiden. „Es ist tatsächlich nichts durchgesickert“, so Werner. Die Mitarbeiter wurden vom Chefwechsel sogar ein wenig überrascht: „Zuerst waren sie unsicher, wie es mit der Firma und ihren Arbeitsplätzen weitergehen würde. Als neuer Chef stand ich in den ersten Monaten auf dem Prüfstand.“ Werner nahm allerdings keine wesentliche Konzeptänderung vor und kommunizierte intensiv mit den Mitarbeitern. „Ich ließ mir wie ein Lehrling alles von ihnen erklären.“ Entsprechend legte sich die Anspannung schnell. Außerdem blieb der Senior noch drei Monate nach der Übernahme in der Firma. „Die wichtigsten Stammkunden besuchten wir gemeinsam, um sie über die Staffelübergabe zu informieren.“



Als weiterführende Information zum Thema bieten wir Ihnen aus dem Angebot von **ProFirma Professional** die Arbeitshilfe **Fahrplan zur Unternehmensnachfolge** an.

Sie können Sie kostenlos abrufen unter [www.profirma.de](http://www.profirma.de)

„Wenn wir für Darlehensbeträge von mehr als 250.000 Euro bürgen, wollen wir wissen, mit wem wir es zu tun haben.“

EBERHARD WIENOLD, BÜRGSCHAFTSBANK BADEN-WÜRTTEMBERG, STUTTGART

„Sicherlich bewerten wir es positiv, wenn Nachfolger sich vernünftig beraten lassen.“

HANS-JÜRGEN SCHNECK, VOLKSBANK DONAU-NECKAR, TUTTLINGEN