

Das Lebenswerk in die richtigen Hände legen

Die Coronapandemie hat den Markt für Firmenverkäufe und -übernahmen ganz neu geordnet. Während Inhaber von Unternehmen aus Branchen, die von der Krise profitieren, mit hohen Verkaufspreisen rechnen dürfen, werden Coronaverlierer leicht zum Ziel von Schnäppchenjägern. Für wen sich die Übergabe des eigenen Lebenswerks jetzt lohnt – und für wen nicht.

VON **ANDREA MARTENS**



Foto: © 3dmavr – stockadobe.com, eigene Darstellung

Dass er sein Unternehmen eines Tages auf dem Höhepunkt einer der schwersten Wirtschaftskrisen in der Historie der Bundesrepublik verkaufen würde, hätte sich Andreas Kaschwig auch nicht träumen lassen. Als der ehemalige geschäftsführende Gesellschafter der R. Kaschwig Schallschutztechnik GmbH mit Sitz im münsterländischen Sendenhorst im Sommer 2019 zum ersten Mal intensiv über die Zukunft seiner Firma nachdachte, war der Begriff COVID-19 noch unbekannt. Die Konjunktur brummte, der weltweite Markt für Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions, kurz: M&A) florierte, für kleine und mittlere deutsche Industrieunternehmen zahlten Investoren im Schnitt Preise in Höhe des Sechs- bis Achtfachen des EBIT.

„Zu dieser Zeit haben meine Schwester und ich begonnen, Käufer für unseren Familienbetrieb zu sondieren“, berichtet Kaschwig. Seit 27 Jahren standen die Geschwister an der Spitze des Unternehmens, das beispielsweise für die Holz-, Automobil-, Elektro- und Bauindustrie individuelle Lärmschutzlösungen produziert und vertreibt. „Unser Vater hatte die Firma im Jahr 1978 quasi in der eigenen Garage gegründet und immer weiter aufgebaut“, berichtet Andreas Kaschwig. Als der Firmengründer 1992 plötzlich verstarb, übernahmen

seine Kinder von heute auf morgen sein Lebenswerk, was nicht einfach war. „Wir selbst wollten unsere Firmennachfolge daher von langer Hand planen“, sagt Kaschwig.

Erfolg nach langen Verhandlungen

Da sich innerhalb der Familie kein Nachfolger fand, war ein Verkauf eine wichtige Option. Schon bald hatten die Geschwister mithilfe eines M&A-Profis ein gutes Dutzend an möglichen Käufern identifiziert, darunter auch große strategische Investoren – doch in den Gesprächen zeigte sich wiederholt, dass die Vorstellungen der Interessenten nicht mit allen Zielen der Kaschwigs übereinstimmten. „Wir sind ein kleiner Familienbetrieb mit 50 Mitarbeitern und 8 Mio. EUR Umsatz“, sagt der ehemalige Inhaber. „Es war für uns entscheidend, den Standort des Unternehmens und die Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern sowie eine Perspektive zu schaffen.“

So zog sich die Suche nach dem passenden Käufer hin, bis schließlich die MIB Industriebeteiligungen GmbH & Co. KG aus Wuppertal auf den Plan trat. Diese schien der geeignete Partner zu sein – zumal sie das Vorhaben verfolgte, den Betrieb mit neuen Ideen und frischen Konzepten weiterzuentwickeln. Am 15. Mai 2020 war die Transaktion dann unter Dach und Fach: Die Beteiligungsgesellschaft übernahm an diesem Tag

100% der Anteile an der R. Kaschwig Schallschutztechnik GmbH.

Gemeinsame Reise

„Für die MIB und uns hat damit eine gemeinsame Reise begonnen“, sagt der ehemalige Firmeninhaber. Zusammen werden die Partner das Unternehmen in den kommenden Jahren entwickeln. Die Geschwister Kaschwig führen den Betrieb auch in Zukunft weiter, bis ein neues Management langfristig aufgebaut und eingeführt ist. Über den Kaufpreis möchte Andreas Kaschwig Still-schweigen bewahren. „Aber die Verhandlungen waren in diesen komplizierten Zeiten fair und offen“, sagt er.

Der erfolgreiche Verkauf des Herstellers von Schallschutzlösungen aus dem Münsterland zeigt, dass mittelständische Unternehmer trotz Coronakrise und Rezession zuweilen die Möglichkeit haben, ihr Lebenswerk in gute Hände zu geben. Allerdings sollte das positive Beispiel nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Situation im Vergleich zu 2019 deutlich schwieriger geworden ist: Zu Zeiten des Lockdowns in den Monaten März bis Mai 2020 sind M&A-Transaktionen in Deutschland stark eingebrochen, und obgleich der Markt für Firmenkäufe und -verkäufe seit Inkrafttreten der Lockerungsmaßnahmen wieder angezogen hat – weil Finanzinvestoren und manche Strategien mit gut ge- →

Jenseits von Corona: Warum deutsche Mittelständler verkaufen

Kein geeigneter Nachfolger

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn stehen in Deutschland bis Ende 2022 jedes Jahr rund 30.000 Familienunternehmen vor einem Generationenwechsel – doch nur in 50% der Fälle wird ein Nachfolger in der Familie gefunden. Wollen die Kinder, Enkel oder andere Familienangehörige des Alteigentümers die Firma nicht übernehmen oder kann sich ein großer Gesellschafterkreis nicht einigen, bleibt meist nur der Unternehmensverkauf.

Marktkonsolidierung

Branchen wie die IT und Telekommunikation, die Pharmaindustrie oder der Automobilsektor stehen seit einigen Jahren unter starkem Konsolidierungsdruck. Firmenlenker, die erkennen, dass sich ihr Unternehmen in immer größer werdenden Strukturen allein nicht halten kann, entscheiden sich oft für einen Verkauf.

Industrie 4.0

Die sogenannte Industrie 4.0, die Verzahnung der industriellen Produktion mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Vor allem kleine Mittelständler sehen sich oft nicht in der Lage, erforderliche technologische Veränderungen vorzunehmen. Dann liegt ein Verkauf nahe.

Wachstumssprung

Ist es nicht möglich, Wachstum, das der Markt durchaus hergeben würde, aus eigener Kraft zu finanzieren, entscheiden sich Firmenlenker zuweilen für einen Unternehmensverkauf oder die Veräußerung von Anteilen.

Neustart

Anders als der Generation ihrer Eltern ist es jüngeren Unternehmern oder Start-up-Gründern zuweilen kein Anliegen, die Firma bis zum Ruhestand zu führen und sie dann innerhalb der Familie zu übergeben. Stattdessen möchten sie beizeiten verkaufen, um danach eventuell eine Idee für ein neues Unternehmen umzusetzen.

Foto: © R. Kaschwig Schallschutztechnik GmbH



Geschäftsführer Andreas Kaschwig schaffte trotz Corona einen erfolgreichen Firmenverkauf

füllten Kassen nach attraktiven Übernahme-kandidaten suchen – bleiben sie doch vorsichtig.

Exzellente Verkaufspreise möglich

Auf exzellente Verkaufspreise dürfen aktuell zumindest Mittelständler hoffen, die in Branchen tätig sind, die zu den Gewinnern der Coronakrise gehören. Auch Unternehmen, denen die Pandemie zwar für 2020 die Bilanz verhängelt hat, deren Geschäftsmodell jedoch nicht langfristig betroffen ist, haben passable Chancen. Deutlich schlechter bestellt ist es schon um Firmen aus bereits vor Corona angeschlagenen Industriezweigen – und wer sich zu den Krisenverlierern zählt, wird vermutlich höchstens zu einem geringen Preis an einen stabil aufgestellten Wettbewerber verkaufen können, der mit einer Buy and Build-Strategie auf Schnäppchentour ist.

„Nach einem zunächst aussichtsreichen Start in das Jahr 2020 haben wir im ersten Halbjahr einen deutlichen Einbruch der M&A-Aktivitäten mit deutscher Beteiligung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gesehen“, sagt Dr. Florian von Alten, Vorstand der auf mittelständische M&A-Transaktionen spezialisierten Beratung Oaklins Angermann AG mit Sitz in Hamburg. Dies belegen die Zahlen aus Dealdatenbanken, die Oaklins in seinem „M&A Monitor“ für die ersten sechs Monate 2020 aggregiert hat.

Multiples eingebrochen

Lagen die Unternehmenskäufe und -verkäufe mit deutscher Beteiligung im ersten Quartal 2020 fast noch auf Vorjahresniveau, so zeigt sich für das gesamte erste Halbjahr ein Rückgang der Transaktionen um 27,6%. Im zweiten Vierteljahr nahm die Zahl der Fusionen und Übernahmen, in die deutsche Firmen



Wir wollten unsere Firmennachfolge von langer Hand planen.

ANDREAS KASCHWIG

Geschäftsführer,
R. Kaschwig Schallschutztechnik

eingebunden waren, sogar um 41% ab. Auch bei den Kaufpreisen ist ein Einbruch zu verzeichnen. Über alle Branchen hinweg lagen die durchschnittlichen Kaufpreis-Multiples in den ersten sechs Monaten um das circa Ein- bis Eineinhalbfache des EBITDA niedriger als in der Vorjahresperiode, weiß von Alten.

Mittlerweile haben die Transaktionen jedoch wieder angezogen, wie die Daten des M&A Monitor belegen. Und von Alten hat weitere gute Nachrichten: „Der durchschnittliche COVID-19-bedingte Bewertungsabschlag im ersten Halbjahr war eine pauschale Angabe, für einzelne Branchen können deutlich höhere Verkaufspreise zu erzielen sein“, sagt der Experte. „Wir hatten kürzlich sogar einen Fall, in dem der Unternehmensverkauf bereits vor dem Ausbruch der Pandemie angebahnt worden war“, berichtet er. Als die Verhandlungen nach dem Lockdown fortgesetzt wurden, musste der Käufer einen Zuschlag von deutlich über 10% auf den zuvor vereinbarten Preis zahlen – so extrem hatte das avisierte Unternehmen von den veränderten Lebensbedingungen profitiert, die der Shutdown heraufbeschoren hatte.

In der Tat gibt es sie: Die Gewinnerunternehmen, die ihren Umsatz aufgrund der Coronakrise kräftig zu steigern vermochten – und künftig weiter erhöhen dürften. „Immerhin ist davon auszugehen, dass COVID-19 viele unserer Lebens- und Arbeitsgewohnheiten dauerhaft verändern wird“, sagt Sebastian Göring von der Unternehmensbera- ➔

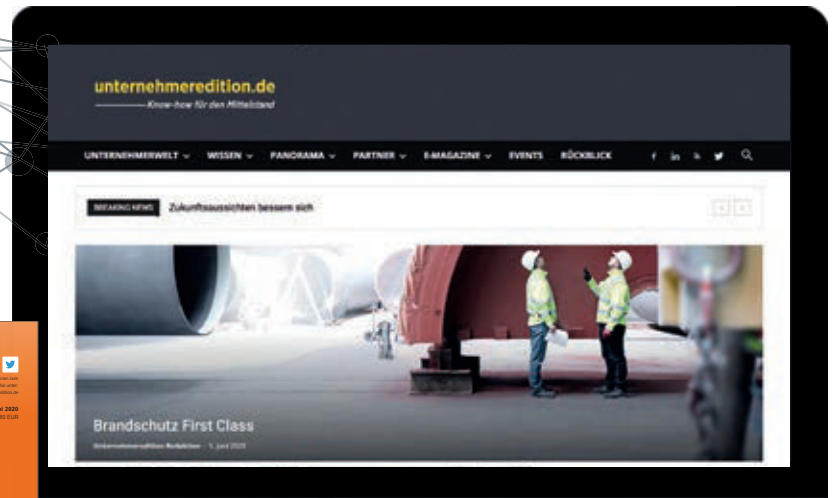
Gewinner und Verlierer in der Coronakrise

Gewinner	Verlierer
Onlinehandel und Paketdienste	Luftfahrt und Touristik
E-Commerce	Gastronomie
Lieferdienste und Lebensmittel	Messen und Events
Onlinedienste, Computer-Soft- und Hardware, Gaming	Automobil
Bau (Digitalisierung)	stationärer Einzelhandel
Medizin-/Labortechnik, Pharma	Maschinenbau

Quelle: Oaklins Germany, M&A Monitor H1 2020

Know-how für den Mittelstand

MAGAZIN - ONLINE - EVENT - NETZWERK



Jahrespartner 2020

Alle Jahrespartner im Netz: www.unternehmeredition.de/jahrespartner



BOARD_XPERTS



Titel Unternehmensverkauf

tung Euroconsil aus Stuttgart. So werden Homeoffice, Geschäftsverhandlungen per Videokonferenz oder Onlineeinkauf nicht automatisch wieder der Vergangenheit angehören, sobald die Coronapandemie vollständig eingedämmt ist. „Ob ein Mittelständler von diesen Entwicklungen profitiert, spielt bei der Unternehmensbewertung, von der sich der Kaufpreis ableitet, natürlich eine entscheidende Rolle“, so Göring weiter.

Auch in Zukunft gute Preise

Firmen aus Branchen, die durch die veränderten Bedingungen stark gewinnen, dürfen daher nicht nur in der aktuellen Situation, sondern auch langfristig damit rechnen, im Falle eines Verkaufs ausgezeichnete Preise zu bekommen. „Dazu gehören Bereiche wie Digitalisierung, Telekommunikation, Medien und Technik, der Onlinehandel, aber auch Pharma und Healthcare sowie Lieferservices“, weiß Göring.

„Anders ist es bei Unternehmen in Branchen, die unter der Coronakrise zwar gelitten haben, deren Geschäftsmodelle aber nicht dauerhaft betroffen sind“, ist Göring überzeugt. Dazu zählt er etwa den Maschinenbau oder die Logistik. „In diesen Sektoren wird es vermutlich recht zügig zu einer Erholung kommen“, prog-



COVID-19 wird viele unserer Lebens- und Arbeitsgewohnheiten dauerhaft verändern.

SEBASTIAN GÖRING
Gründer und Inhaber,
Euroconsil

nostiziert der Experte. Das wissen auch Investoren, die bei Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung somit nicht allein auf die Bilanz 2020 abstellen dürften. „Bis wir aber wieder Preise auf

dem Niveau von 2019 sehen werden, könnten leicht noch ein bis zwei Jahre vergehen“, erwartet Göring.

Nur sehr unsichere Prognosen wagen M&A-Spezialisten für die ohnehin angeschlagene traditionelle Automotive-Branche – und damit für die mittelständisch geprägte Zulieferindustrie. „Der Automobilexperte Ferdinand Dudenhöffer geht davon aus, dass infolge von Corona hier in den kommenden acht bis neun Jahren keine Erholung in Sicht ist“, weiß Göring. Damit dürften Unternehmenswerte vielzähliger Firmen im Automotive-Sektor in naher Zukunft voraussichtlich nicht wieder auf das Niveau der Vorkrisenzeit steigen.

Echte Krisenverlierer

Nicht zuletzt bleiben die Branchen, die zu den absoluten Krisenverlierern zählen – wie Hotellerie, Gastronomie, Luftfahrt oder Touristik. „Unternehmer, die in diesen Bereichen tätig sind, werden auf längere Sicht mit hohen Preisabschlägen zu kämpfen haben, da sich die Nachfrage und somit die Umsatz- und Ertragslage in diesen Branchen langfris-

Für die Praxis: So läuft der Verkauf

Ziele und Investoren definieren

Klären Sie, welche Ziele Sie mit einem Unternehmensverkauf verfolgen. Entscheiden Sie, welche Art von Investor für Sie infrage kommt. Brauchen Sie einen Strategen aus dem In- oder Ausland? Soll es ein Finanzinvestor sein?

Berater einschalten

Beauftragen Sie bereits in der Vorbereitungsphase einen M&A-Berater. Dieser wird für Sie den optimalen Kaufpreis ermitteln und Sie bei der Käufersuche sowie bei den Verkaufsverhandlungen begleiten.

Zielsprache und Präsentation

Erstellen Sie ein Informationsmemorandum, das an eine Vorauswahl von potenziellen Investoren versandt wird (Long List). Aus dem Rücklauf bestimmen Sie Interessenten, die für Sie infrage kommen (Short List). Dieser Personengruppe stellen Sie Ihr Unternehmen in einer Managementpräsentation vor.

Letter of Intent und Auktion

Die Kandidaten geben nun einen sogenannten Letter of Intent ab. Darin bekunden sie zunächst rechtlich unverbindlich ihr Kaufinteresse. Verkäufer können auch ein kontrolliertes Auktionsverfahren starten und gleichzeitig mehrere Kaufinteressenten zur Abgabe eines Angebots auffordern. Über ein Bieterverfahren sind zuweilen höhere Preise zu erzielen.

Due Diligence

Zwei bis vier Kandidaten lassen Sie zur Due Diligence zu. Diesen stellen Sie alle rechtlich relevanten Unterlagen zur Verfügung, die sie benötigen, um Ihr Unternehmen zu prüfen.

Kaufverhandlungen und Signing

Haben Sie den richtigen Käufer gefunden, beginnen die Kaufverhandlungen. Sind Sie und Ihr Partner sich handelseinig, folgt die Vertragsunterzeichnung, das Signing.



Wir haben einen deutlichen Einbruch der M&A-Aktivitäten mit deutlicher Beteiligung gesehen.

DR. FLORIAN VON ALTEN
Vorstand,
Oaklins Angermann

„... sich verschlechtern wird“, glaubt Göring. Dies wird mit deutlich reduzierten Unternehmenswerten verbunden sein.

Die Lucien Ortscheit GmbH gehört zu den Krisengewinnern. So hat es der 1963 gegründete Spezialpharmahändler aus Saarbrücken auch geschafft, inmitten der Coronakrise einen Käufer zu finden. Lucien Ortscheit handelt international mit Medikamenten, die im Zielland vorübergehend nicht verfügbar oder nicht zugelassen sind. Damit wird ein Verzug bei Erstzulassungen oder ein möglicher Arzneimittelengpass in bestimmten Märkten überbrückt, was etwa Patienten mit seltenen Krankheiten zugutekommt.

Im Jahr 2002 hatte die Familie um Geschäftsführer Kurt Kloos das Unternehmen übernommen und stetig ausgebaut. Doch um rechtzeitig den eigenen Ausstieg zu planen und die Zukunft der Firma langfristig zu sichern, wurde 2020 ein Käufer gesucht. Fündig wurde Kloos schließlich im hessischen Königstein; dort hat der Finanzinvestor Silver Invest-



Aktuell ist die Unsicherheit am Markt groß.

DR. HORST FRIEDRICH
Partner,
Advisos Corporate Finance

ment Partners seinen Sitz, der sich für einen Zukauf entschied. Die Bedingungen waren bald festgezurr: Die Familie

Unternehmensverkauf Titel

Kloos bleibt mit einer Minderheit an der Firma beteiligt, Kurt Kloos bis auf Weiteres Geschäftsführer. Ende Mai 2020 war der Deal perfekt.

Gut gefüllte Kassen

Auch wenn die gelungene Käufersuche bei Lucien Ortscheit keinen absoluten Ausnahmefall darstellt, ist es in Zeiten von Corona schwieriger geworden, den Erwerber der Wahl zu finden und den angepeilten Kaufpreis zu erzielen. „Aktuell ist die Unsicherheit am Markt groß, Investoren sind vorsichtig und prüfen sehr genau, welchen Einfluss die Pandemie langfristig auf Geschäftsmodelle haben wird“, weiß Dr. Horst Friedrich, Partner des Beratungshauses Advisos Corporate Finance aus Frankfurt. Andererseits haben Investoren gut gefüllte Kassen.

Das gilt in erster Linie für die Finanzinvestoren. „Viele Private Equity-Häuser stehen derzeit unter Anlagedruck und sind durchaus bereit, gute Preise zu →

Anzeige



NACHFOLGE
ZENTRALE MV

Jetzt Segel
setzen!

Wir verbinden Nachfolgeinteressenten
und Unternehmen in
Mecklenburg-Vorpommern.

- › Über 800 Registrierungen von Unternehmen / Nachfolgern
- › Unternehmen aus MV
- › Überregionale Nachfolgeinteressenten
- › Vorschläge passender Unternehmen / Nachfolger vom Projektteam
- › Zielführende Kontaktabahnung
- › Unabhängiges, gefördertes EU-Projekt
- › Vertrauliche Suche über das Onlineportal

Jetzt kostenlos registrieren!

☎ 0385 39 555-41
nachfolgezentrale-mv.de



gefördert durch:



Projekträgerin:



Titel Unternehmensverkauf

zahlen, wenn sie ein Asset finden, das für sie wirklich interessant ist und eine nachhaltige Geschäftsentwicklung erkennen lässt“, so Matthias Mathieu, Managing Partner bei der Bright Capital Investment Management GmbH in Frankfurt. Immerhin haben die Private Equity-Gesellschaften bedingt durch die in den vergangenen Jahren starke Konjunktur und das dauerhaft niedrige Zinsniveau für ihre Fonds ordentliche Geldsummen bei Investoren eingesammelt, für die sie nun attraktive Anlageobjekte finden müssen.

Ähnlich geht es den Family Offices, die das Vermögen von Unternehmerfamilien managen und ebenfalls nach lohnenden Investments suchen. Schließlich kommen als Käufer auch Industriebeteiligungsgesellschaften infrage, die nicht selten zu großen Family Offices gehören und Anlageziele für das Kapital ihrer Investoren finden wollen. Anders als große Private Equity-Fonds, die oft Ausschau nach Unternehmen mit jährlichen Umsätzen ab 20 Mio. EUR halten, zeigen Family Offices und Industriebeteiligungsgesellschaften auch an kleineren Mittelständlern Interesse.

„Strategische Investoren sind vorübergehend etwas eingeschränkter am Markt aktiv“, sagt Mathieu. Gebeutelt durch die Krise hätten sie zum Teil „ihre eigenen Baustellen“ im operativen Geschäft – daher stünde ihnen der Sinn nicht so sehr nach Zukäufen. „Es dürfte aber auch Strategen geben, die die Zeit



Viele Private Equity-Häuser stehen derzeit unter Anlage- druck.

MATTHIAS MATHIEU
Managing Partner,
Bright Capital Investment

nutzen, um schwächelnde Konkurrenten zuzukaufen.“ Das beobachtet auch Frank Günther, Managing Director bei der One Square Advisors GmbH, einem Experten für Finanzrestrukturierung und Corporate Finance. „Gerade in Branchen wie der Hotellerie oder der Gastronomie, in denen es Unternehmen gibt, die unter der Krise bereits sehr gelitten haben, aber auch solche, die bisher gut hindurchgekommen sind, sind Strate-

gen auf Einkaufstour“, sagt er. In solchen Sektoren werde eine Konsolidierung stattfinden; dort sieht der Experte echte Chancen für Mittelständler, die über eine Buy and Build-Strategie wachsen möchten.

Banken üben sich in Zurückhaltung

Fragt sich nur, wo das Geld für Firmenkäufe derzeit herkommen soll – denn allein aus dem Eigenkapital werden nicht alle Unternehmen eine Übernahme stemmen können. „Banken halten sich mit Akquisitionsfinanzierungen momentan zurück“, sagt Dr. Patrick Schmidl, Geschäftsführer der Deutschen Mittelstandsfinanz GmbH in Frankfurt. „Die Institute warten vorsichtig ab, was an Kreditausfällen noch auf sie zukommen könnte“, so der Experte. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Bundesregierung aufgrund von Corona die Insolvenzantragspflicht für in Bedrängnis geratene Unternehmen ausgesetzt hat, haben Banken mit Blick auf künftige Ausfälle derzeit wenig Klarheit.

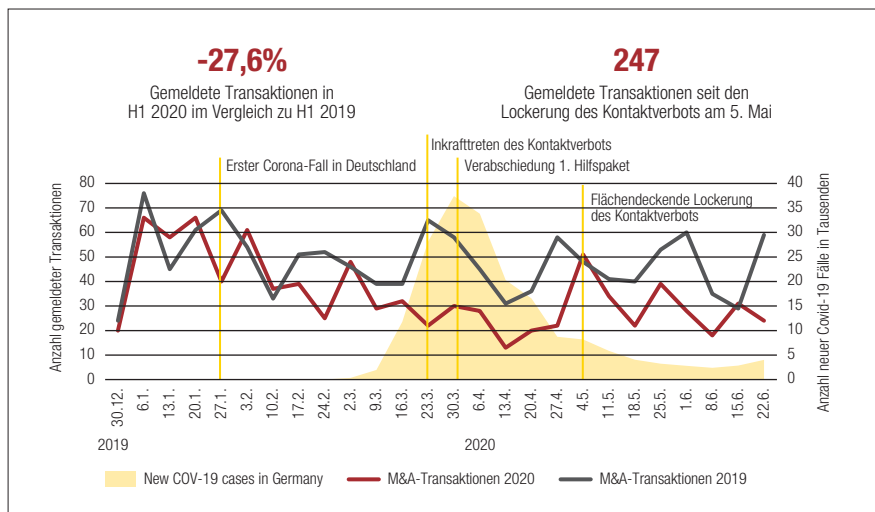
„Die Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Fremdkapital ist auch ein Grund dafür, dass wir derzeit weni-



Wir erleben derzeit geradezu eine Renaissance der Unternehmensanleihe.

FRANK GÜNTHER
Managing Director,
One Square Advisors

Deutlicher Einbruch der M&A-Aktivität im ersten Halbjahr 2020



Quelle: Oaklins Germany, M&A Monitor H1 2020

ger Management Buy-outs oder -Buy-ins sehen“, sagt Dr. Schmidl. Transaktionen also, bei denen Manager die Firma übernehmen, in der sie tätig sind, oder ein fremdes Unternehmen. „Das ist schade, denn im Grunde wären solche Käufer aufgrund ihrer operativen Expertise für die Übernahme mittelständischer Firmen natürlich sehr gut geeignet“, findet Advisos-Partner Dr. Friedrich.

Größere Strategien, die aktuell aus Deutschland ebenso wie aus dem Ausland – vor allem aus den USA – kommen, haben in Sachen Finanzierung schon mehr Möglichkeiten. „Die Lücke zwischen Eigenkapital und Bankfinanzierung haben in jüngster Zeit immer mehr die Private Debt-Fonds geschlossen“, sagt Mathieu. Diese sammeln bei Anlegern Fremdkapital ein und stellen es Unternehmen zur Verfügung. Günther sieht noch eine Alternative für Firmenkäufer. „Wir erleben derzeit geradezu eine Renaissance der Unternehmensanleihe“, berichtet er. Für Mittelständler mit guten Geschäftsmodellen, die unbeschadet durch die Krise gekommen sind, könne die Emission eines Bonds durchaus eine Möglichkeit darstellen, einen Zukauf zu finanzieren.

Die Poggenpohl Möbelwerke GmbH mit Sitz in Herford ist nicht unbeschadet durch die Krise gekommen. So schwer waren die Auswirkungen der Coronapandemie, dass der Traditionshersteller hochwertiger Küchen, der zuletzt einen Umsatz von 745 Mio. EUR schrieb, am 23. März dieses Jahres einen Insolvenzantrag stellen musste. „Gleich nach der Einleitung des Verfahrens haben wir mit der Suche nach einem Investor begonnen“, berichtet Manuel Sack von der Restrukturierungs- und Insolvenzverwalterkanzlei Brinkmann & Partner mit Hauptsitz in Hamburg, der als Insolvenzverwalter die Geschäfte führte. Ein Strategie sollte es sein – das stand von Anfang an fest.

Strategie aus China

Die Suche gestaltete sich inmitten der Coronakrise nicht ganz einfach, denn aufgrund der Reisebeschränkungen konnten die wenigsten Gespräche mit potenziellen Investoren persönlich geführt werden. Dennoch dauerte es gar nicht lange, bis aus 50 Interessenten sechs herausgefiltert waren, die Offerten



Bei Geschäftsmodellen, die von der COVID-19-Pandemie stark betroffen sind, ist ein Verkauf derzeit eher nicht sinnvoll.

CHRISTIAN BERKHOFF
Geschäftsführer und Partner,
Argonas Corporate Finance
Advisors

abgaben. „Zum Schluss blieben drei verbindliche Angebote übrig“, berichtet Sack. Die Entscheidung fiel schließlich auf die Deutschlandtochter der chinesischen Jomoo Group.

„Bei der Jomoo Group handelt es sich um ein Familienunternehmen, das in seinem Heimatmarkt führend im Bereich Sanitärarmaturen, Keramiken und auch Küchen ist“, so Sack. Da Jomoo wie auch Poggenpohl große Apartmenthäuser mit Bädern und Küchen ausstattet, passten die Unternehmen hervorragend zusammen. Bereits am 10. Juli 2020 wurde der Vertrag zur übertragenden Sanierung unterzeichnet; am 1. September erfolgte der wirtschaftliche Übergang. Damit ist die Zukunft der Herforder gesichert, denn gemeinsam mit Jomoo wird Poggenpohl nun das internationale Projektgeschäft weiter ausbauen. So kann selbst ein Verkauf aus der Insolvenz heraus in den schlimmsten Coronazeiten letztendlich noch von Erfolg gekrönt sein.

Doch drei gelungene Transaktionen sagen noch nichts darüber aus, was Firmenlenkern zu raten ist, wenn sie ihr Lebenswerk künftig in guten Händen wissen möchten. „Das ist natürlich im Einzelfall zu entscheiden“, sagt Christian Berkhoff, Geschäftsführer und Partner von Argonas Corporate Finance Advisors in Berlin. „Bei Geschäftsmodellen, die von der COVID-19-Pandemie stark betroffen sind, ist ein Verkauf derzeit eher nicht sinnvoll“, erklärt er – es sei denn, eine Transaktion ist zur Rettung des Unternehmens notwendig. Wer hingegen zu den Krisengewinnern gehört, kann möglicherweise beim Verkauf sogar profitieren. „Immerhin konzentriert sich jetzt die große Liquidität der Investoren auf einen kleineren Kreis von attraktiven Übernahmekandidaten“, so Berkhoff.

In Branchen, die schon vor der Pandemie angeschlagen waren und sich wie der Automotive-Sektor auf Jahre kaum erholen werden, lautet die entscheidende Frage, wie lange ein Unternehmen voraussichtlich noch durchhalten wird – oder der Firmeninhaber noch am Ball bleiben will. So dürfte es für einen betagten Patriarchen, der sich endlich in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden möchte, kaum der richtige Weg sein, noch acht oder neun Jahre auf bessere Preise zu hoffen. „All denen, die von der Coronakrise zwar betroffen sind, grundsätzlich aber über stabile Geschäftsmodelle verfügen, würde ich raten, vorerst noch die Füße still zu halten“, sagt Berkhoff – denn in diesem Fall sollte ein Verkaufsprozess deutlich erfolgreicher gestartet werden können, sobald eine klarere Perspektive auf die Markterholung und damit auch wieder auf die Ertragsentwicklung des Unternehmens vorliegt.

Andreas Kaschwig jedenfalls bereut den Verkauf seiner Firma nicht. „Denn so ist die Zukunft des Unternehmens über die Zeit der Familieneinbindung hinaus gesichert“, sagt er. Und das wird sie auch für viele Jahre über die Wirtschaftskrise hinaus noch sein. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Wie sind Ihre Erlebnisse bei der Bewältigung der Coronapandemie? Sind Sie gut durch die Krise gekommen? Sagen Sie es uns auf Facebook!
www.facebook.com/Unternehmeredition