

Frühjahr/Sommer 2019

maturus aktuell

DAS MAGAZIN DER MATURUS FINANCE



4 PRAXIS

Die Nische ist entscheidend
Bosch-Druck besteht
mit spezialisiertem
Geschäftsmodell

8 PRAXIS

Unter Druck
Ostegruppe setzt auf
alternative Finanzierung

13 INTERN

Vorstellung
Kooperationspartner
in Österreich

Jetzt aber Zukunft!

Mit unserer Beratungs-Expertise ins digitale Morgen.
K&H Business Partner wird zu enomyc.



Restrukturierung



Corporate
Performance



Digitale
Transformation



M&A



„Es braucht eine Nische und eine Spezialisierung, um in der aktuellen Zeit mit einem Druckgewerbe erfolgreich zu sein.“

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Druckbranche muss sich immer wieder neuen Hürden stellen, und wahrscheinlich können die Unternehmer dieses Wirtschaftszweiges das Wort „Digitalisierung“ lange nicht mehr hören. Denn: Die Industrie war eine der ersten, die sich mit einem deutlichen Wandel des Geschäftsalltages im Zuge der Digitalisierung auseinandersetzen musste. Trotz sinkender Zahlen im klassischen Zeitungsgeschäft verteidigt Print weiterhin seinen hohen Stellenwert: Immerhin fast 66 Millionen Menschen lesen regelmäßig Zeitschriften – das sind allein in der Bevölkerungsgruppe ab 14 Jahren 93,5 Prozent. Abgesehen von Zeitungen und Zeitschriften produziert das Druckgewerbe auch Verpackungen, Gebrauchsanweisungen, Formulare, Plakate und Etiketten. Allerdings fand aufgrund des Überangebots die letzten Jahre eine starke Konsolidierung statt. Die häufig klein- und mittelständischen Druckbetriebe mussten um ihre Existenz kämpfen und haben diesen Kampf auch das ein oder andere Mal verloren. Nichts-

destotrotz geben sich die Firmen nicht geschlagen, spezialisieren sich und bieten den Kunden immer komplexere Beratungen rund um das Thema Druck an. Drei Viertel aller Betriebe sehen darin das Entwicklungspotential für die Zukunft und eindeutige Chancen auf Erfolg. Wie man ein Druckunternehmen für die Zukunft aufstellt, berichten wir in den zwei Praxisberichten aus der Branche. Sowohl die Ostegruppe als auch Bosch-Druck haben Wege gefunden, ihre Kunden zu binden und neue Interessenten für ihre Erzeugnisse zu begeistern. In den Redaktionsgesprächen für dieses Heft waren sich alle einig: Es braucht eine Nische und eine Spezialisierung, um in der aktuellen Zeit mit einem Druckgewerbe erfolgreich zu sein. Um diesen Weg beschreiten zu können, benötigt ein Unternehmen eine geeignete Finanzierungsstrategie. Im Zweifel wurde der Betrieb aus einer Nachfolge oder Insolvenz erworben, sodass ein klassischer Bankkredit nur in den seltensten Fällen infrage kommt. Für Firmen aus dem Druckbereich eignet sich

Sale & Lease Back oft besonders gut – gebrauchte Maschinen lassen sich in Kapital verwandeln und sorgen für den nötigen finanziellen Schub. Das klingt für Sie nach wahnsinnig viel Aufwand? Mitnichten. Alle Interviewpartner können die Flexibilität und Schnelligkeit dieser Form der alternativen Finanzierung bestätigen. Und wenn Sie sagen, dass Papier ja bekanntlich geduldig ist, haben Sie wahrscheinlich grundlegend Recht. Aber probieren Sie es doch einfach selbst aus. Wir stehen Ihnen für alle Fragen zur Verfügung und freuen uns über Ihren Anruf.

Jetzt wünschen wir Ihnen aber erstmal eine spannende Lektüre beim Lesen des „maturusaktuell“.

Carl-Jan von der Goltz
Geschäftsführender Gesellschafter

Die Nische ist entscheidend

Bosch-Druck besteht
mit spezialisiertem
Geschäftsmodell

Nicht einmal drei Monate nach dem Antrag auf ein Eigenverwaltungsverfahren konnte das bayerische Unternehmen Bosch-Druck die Sanierung erfolgreich abschließen. Der Geschäftsbetrieb wurde zum 1. Februar 2019 auf eine neue Gesellschaft übertragen, hinter der sich die Digitale Buchmanufaktur GmbH, kurz DiBuMa, verbirgt. Im Interview kommen drei mitwirkende Experten zu Wort, die den erfolgreichen Weg entscheidend mitbestimmt haben. Sie berichten von den Herausforderungen und dem Einsatz des Finanzierungsmodells Sale & Lease Back in dieser außergewöhnlichen Lage.

Martin Mucha, Sie begleiteten das Eigenverwaltungsverfahren als Generalbevollmächtigter und unterstützten die Geschäftsführung in dieser für alle nicht sehr einfachen Phase. Warum geriet Bosch-Druck Ihrer Meinung nach in die wirtschaftlich schwierige Situation?

Martin Mucha: Man muss sagen, dass sich die Druckbranche in einem tiefgreifenden Strukturwandel befindet. Im Zuge der Digitalisierung können viele Betriebe dem Preiskampf nicht standhalten oder haben einfach keine Alleinstellungsmerkmale, die sie klar vom Wettbewerb unterschei-

den. Die Unternehmer müssen in dieser Phase ganz objektiv schauen, welche Bereiche Erträge bringen und welche Unternehmenssparte man vielleicht eher schließen sollte.

Werner Warthorst, Sie haben mit Ihrem Team den Investorenprozess begleitet. Welche Ursachen führten in Ihren Augen zum Beantragen der Eigenverwaltung?

Werner Warthorst: Ich gebe Herrn Mucha absolut recht: Manche Betriebe haben die erste Konsolidierungsphase überstanden, aber wir sind immer noch in einer hart umkämpf-

ten Branche und jedes Druckunternehmen muss ums Überleben kämpfen. Dabei ist eine fortlaufende Spezialisierung vonnöten, und um diese einzuleiten, sind bereits im laufenden Geschäftsbetrieb Restrukturierungsmaßnahmen notwendig. Mit dem Anstoßen dieser Schritte wurde bei Bosch-Druck etwas zu lange gewartet, sodass dann Mitte November 2018 ein Eigenverwaltungsverfahren beantragt werden musste.

Im Zuge der Eigenverwaltung wurden geeignete Maßnahmen erarbeitet. Herr Mucha, welche Schritte standen im Fokus?

Martin Mucha: Zuerst machten wir eine Bestandsaufnahme und analysierten, woher die Verluste eigentlich kamen. Die Bosch-Druck war sowohl im Offset- als auch im Digital-Druck tätig. Allerdings wurden sehr viele

Arbeitsschritte in Handarbeit erledigt und die Personalkosten waren dementsprechend hoch. Wir wussten also, dass wir die Struktur der Geschäftsbereiche ändern und uns leider auch von einigen Mitarbeitern trennen mussten.

Die Anzahl der Angestellten, die Bosch-Druck verlassen mussten, hielt sich dann aber sehr in Grenzen, richtig?

Martin Mucha: Zum Glück! Ein Großteil der Mitarbeiter wurde übernommen, wir konnten mit den Beteiligten des Betriebsrates sehr konstruktiv arbeiten. Außerdem wurde eine Transfergesellschaft initiiert, um das Ausscheiden der Kolleginnen und Kollegen so sozialverträglich wie möglich zu gestalten.

Jetzt aber noch mal ein Schritt zurück – Sie waren für die Investorensuche zuständig, Herr Warthorst. Wie sind Sie vorgegangen?

Werner Warthorst: Wir haben mit unserem Team einen klassischen M&A-Prozess initiiert. Im Zuge dieses strukturierten Investorenprozesses wurden potentielle Interessenten angesprochen. Wichtig für uns war, dass wir einen Käufer finden, der das Unternehmen als strategische Investition betrachtet und mit Herzblut bei der Sache ist.

Diesen Investor haben Sie in Dr. Hans Liebler von Lenbach Capital gefunden. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Werner Warthorst: Die Lenbach Capital ist bereits Mehrheitsgesellschafter bei der Digitalen Buchmanufaktur in Nittenau, die nur 100 Kilometer vom Sitz der Bosch-Druck entfernt ist. Der Betrieb bietet Druck-, Binde- und Veredelungsleistungen an. Die DiBuMa ist im sogenannten Portalkundengeschäft sehr stark – dort werden Kundenaufträge großer Onlineanbieter, wie Fotobücher, Puzzle oder Kalender in einem komplett digitalisierten Prozess abgewickelt. Zukünftig soll dieser Digitaldruck weiter ausgebaut und das digitale Know-how auf den Offset-Bereich der Bosch-Druck übertragen werden. Zwischen den Druckunternehmen bestehen perfekte Synergien, die wir nun im Zuge der Übernahme nutzen.

Herr Dr. Liebler, Sie haben mit Ihrer Gesellschaft die Bosch-Druck als strategischer Investor übernommen. Welche Zukunftsaussichten sehen Sie?

Dr. Hans Liebler: Wir fanden die Bosch-Druck von Anfang an sehr spannend. Eigentlich ist das Unternehmen ja auch vielmehr ein Logistikdienstleister als eine Druckerei. Der Betrieb druckt beispielsweise Bedienungsanleitungen für namhafte Automobilhersteller, die dann just-in-time oder just-in-sequence an den Kunden ausgeliefert werden. Diese Nische wollen wir nutzen und natürlich weiter ausbauen.

„Wichtig für uns war, einen Käufer zu finden, der mit Herzblut bei der Sache ist.“

Auch als neue Firma BoschDruck Solutions GmbH werden wir für die Großkunden weiterhin ein verlässlicher Partner sein. Dabei gehen wir mit einem hohen Qualitätsanspruch an die Arbeit und setzen auf innovative digitale Prozesse: Wir sind mit den IT-Systemen unserer wichtigsten Kunden direkt verbunden, so dass zum Beispiel Bedienungsanleitungen automatisch bei Bestellungen durch den Endkunden in Auftrag gegeben werden, vollautomatisch gedruckt und just-in-time an den Kunden ausgeliefert werden. Die hohe Digitalkompetenz unserer Mitarbeiter ist damit natürlich auch ein Alleinstellungsmerkmal.

Neben dem sehr engen Zeithorizont von gerade mal drei Monaten ist die Finanzierung in solchen Verfahren auch immer ein entscheidender Faktor. Herr Mucha, Herr Warthorst, warum haben Sie sich für eine Sale & Lease Back-Finanzierung entschieden?

Werner Warthorst: Wir haben mit Sale & Lease Back und besonders der Maturus Finance bereits sehr gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit gemacht. Die Experten aus Hamburg haben einfach das unternehmerische Denken und ein sehr pragmatisches Verständnis, wenn es um schnelle und flexible Finanzierungslösungen geht. So auch in diesem Fall.

Martin Mucha: Absolut. In solchen Verfahren kommt eine Finanzierung durch die Bank nur in den seltensten Fällen infrage. Gerade in der Druckbranche bietet sich diese assetbasierte Variante an. Außerdem ist der von Herrn Warthorst bereits angesprochene Pragmatismus ein gewaltiger Vorteil. Man braucht meist sehr schnell ein gutes Angebot und eine vertrauliche Vereinbarung, damit die Finanzierung am Ende funktioniert und das Projekt erfolgreich sein kann.

Wie haben Sie das Modell Sale & Lease Back als Erwerber von BoschDruck empfunden, Herr Dr. Liebler?

Dr. Hans Liebler: Wir haben Sale & Lease Back als sehr geeignet für Restrukturierungsphasen wahrgenommen. Da es sich um eine assetbasierte Finanzierung handelt, passt das Modell natürlich perfekt für Finanzierungen in der Druckbranche. Dazu kommt, dass wir unter großem Zeitdruck standen, um weitere Verunsicherungen bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern zu vermeiden. Hier hat sich Maturus als professioneller und verlässlicher Partner bewiesen, der den gesamten Finanzierungsprozess in kürzester Zeit begleitet hat.



DR. HANS LIEBLER

Geschäftsführer
Credit Solutions Partner GmbH
h.liebler@csp.fund
T +49 89 944 664-0
www.csp.fund



MARTIN MUCHA

Rechtsanwalt | Partner
Fachanwalt für Insolvenzrecht
GRUB BRUGGER
T +49 711 96689-51
m.mucha@grub-brugger.de
www.grub-brugger.de



WERNER WARTHORST

Geschäftsführer
Restrukturierungspartner
jwt GmbH & Co. KG
wwarthorst@restrukturierungspartner.com
T +49 30 206437-200
www.restrukturierungspartner.com

Branchenübersicht Druck: Print is not dead

Das Druckgewerbe war eine der ersten Branchen in Deutschland, die von der Digitalisierung und dem damit einhergehenden Strukturwandel getroffen wurde. Dadurch automatisch auch der deutsche Mittelstand, denn die Druckindustrie ist klein- und mittelständisch geprägt: Der Anteil der Betriebe mit unter 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beträgt knapp 83 Prozent. Den Großteil der Aufträge erhalten die Firmen aus der gewerblichen Wirtschaft: Verpackungen, Gebrauchsanweisungen, Formulare, Berichte, Plakate, Etiketten oder Flyer werden gebraucht und geordert. Doch nicht nur die Druckunternehmen selbst, auch die Zulieferer, wie Papierhersteller oder Druckfarbenlieferanten, sind von den Bestellungen abhängig. Die Zahl der Druckunternehmen sowie deren Beschäftigten sinkt dennoch weiter-

hin. Das angespannte Marktumfeld setzt die Branche einem enormen Wettbewerbsdruck aus. Die Unternehmer bleiben jedoch zuversichtlich, sich behaupten zu können. Es geht jetzt vor allen Dingen um das Anbieten komplexer Dienstleistungen rund um das Druckprodukt – drei Viertel aller Betriebe sehen darin Geschäftschancen.

Neben der strikten Unterscheidung zwischen Print und Digital gibt es zahlreiche Beispiele erfolgreicher Koexistenz der beiden scheinbar konträren Werbeträger.

Auffällig ist Zeitschriftenkonsum: Fast 66 Millionen Menschen lesen Zeitschriften, das sind 93,5 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren.

Print behält weiterhin seinen Wert.

Rund 40,1 Millionen Deutsche lesen täglich regionale Zeitungen; 3,9 Millionen Menschen in Deutschland ein überregionales Tagesblatt.

Quellen:

www.bvdm-online.de/druckindustrie/grundsatzliches-zur-druckindustrie/
www.bvdm-online.de/druckindustrie/wirtschaftliche-lage/
www.bvdm-online.de/presse/pressemitteilungen/2018/zuversicht-trotz-schwieriger-ertragslage-befragung-des-bvdm-liefert-umfangreiches-stimmungsbild/



Unter Druck

Warum die Ostegruppe schon lange auf alternative Finanzierung setzt

„Ich würde sagen, dass sich das Druckgewerbe im Vergleich zu anderen Branchen schon länger mit alternativen Finanzierungsmodellen auseinandersetzt, ja auseinandersetzen muss“, so Bernhard-J. Borgardt, geschäftsführender Gesellschafter der Ostedruck Bernhard-J. Borgardt GmbH & Co. KG. Wenn jemand von Digitalisierung und neuen Medien ein Lied singen kann, dann ist es die Druckindustrie. Doch nicht nur das: Sie kämpft seit Jahren mit einem schwierigen Marktumfeld. Überangebote an Produktionskapazitäten, verschärfter Preiswettbewerb, teils niedrige Margen, technischer Wandel, sinkende Kundenloyalität. Im Zeitungs- und Magazinmarkt sinkt die Gesamt-Auflagenhöhe seit geraumer Zeit und mit ihr die Anzahl der Unter-

nehmen. Die Zielgruppe liest News heute digital, nahezu alle Zeitschriften und Zeitungen stehen als Onlinversion zur Verfügung. Bernhard-J. Borgardt hat das früh erkannt und die Ostegruppe mit ihrem Hauptsitz in Bremervörde, in der Nähe von Bremerhaven, zu einem Allrounddienstleister im Druckbereich ausgebaut. „Trotz der hohen Ansprüche an unsere heutige crossmediale Kommunikation behalten papierbasierte Medien ihren hohen Stellenwert. Wir wissen aber auch, dass der Begriff Dienstleistung gleichzeitig viel mehr in den Fokus rückt. Oft sind die Ansprüche der Kunden sehr komplex, und uns ist daran gelegen, diesen Anforderungen komplett inhouse gerecht zu werden“, berichtet der Unternehmer.

SCHMERZHAFTER WANDEL DER DRUCKINDUSTRIE

Das Handelsblatt schrieb bereits im Juni 2016 von einem schmerzvollen Wandel des Druckgewerbes, das gleichzeitig aber auch Vorbild war und weiterhin ist. Print behauptet sich als glaubwürdiges Medium, auch wenn die Budgets für Onlinewerbung weiter wachsen. Es gibt mittlerweile viele Beispiele für eine erfolgreiche Koexistenz und wechselseitige Befruchtung von Print und Online. Dies konstatiert auch der Bundesverband Druck und Medien e.V. Genau wie die Ostegruppe sind sich die Mitglieder des Verbands einig, dass in dieser Entwicklung

„Wir waren uns früh im Klaren, dass wir investieren müssen, um mithalten zu können.“



wahnsinnig viele Chancen liegen. Die Druckbranche unterstützt ihre Kunden mittlerweile als Dienstleistungsunternehmen – die Betriebe beraten ihre Kunden und bieten passgenaue Lösungen an. Um diese umfassenden Produktbereiche abbilden zu können, ist eine Investition in neue Anlagen und Produktionslinien unerlässlich. „Wir waren uns schon früh darüber im Klaren, dass wir investieren müssen, um mithalten zu können“, so der 74-Jährige. „Als Druckereibetrieb haben wir einen hohen Anteil an Handarbeit, die Ostegruppe gibt es bereits seit 150 Jahren. Da aber auch wir nicht vom steigenden Kostendruck verschont werden, müssen wir einen höheren Automatisierungsgrad erreichen, um die Kosten weiter senken zu können“, so Bernhard-J. Borgardt.

„BANKEN INVESTIEREN NICHT IN DRUCKEREI-EQUIPMENT“

Dass ein klassischer Bankkredit besonders für Druckereibetriebe schwer zu bekommen ist, kann der geschäftsführende Gesellschafter aus Niedersachsen nur bestätigen. „Banken zeigen sich selten bereit, in Druckereiequipment zu investieren“, erzählt Bernhard-J. Borgardt. „Für uns sind alternative Finanzierungsmodelle wie Factoring oder Sale & Lease Back Teil unseres unternehme-

rischen Alltags und aus dem strategischen Finanzierungsmix nicht mehr wegzudenken.“ Aus diesem Grund wählte der Niedersachse eine Finanzierung mit Sale & Lease Back, die die Liquidität aus stillen Reserven der Firma freisetzt, um damit dann Investitionen in der Weiterverarbeitung zu tätigen. Für das Modell verkaufte das Unternehmen eine Heidelberger Bogendruckmaschine XL 75 sowie diverse spezialisierte Weiterverarbeitungsmaschinen und leaste sie direkt zurück. Die Maturus Finance wurde dem geschäftsführenden Gesellschafter durch einen befreundeten Unternehmer empfohlen. „Vor unserer Zusammenarbeit hatte ich noch nichts von der Maturus Finance gehört. Doch als Unternehmer hat mir besonders die unbürokratische Arbeitsweise der Hamburger gefallen. Bei einer klassischen Bankfinanzierung müssen wir häufig sehr hohe Hürden überwinden, und der Ablauf nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Dies lief mit der Maturus Finance ganz anders: nämlich unkompliziert und auf Augenhöhe.“

KOMPLEXE DIENSTLEISTUNG – KOMPLEXE FINANZIERUNGSTRUKTUR

In der Druckereibranche lassen sich die Ansprüche an die Firmen sowohl auf die eigene Unternehmensstruktur als auch auf den Umgang mit den

Kunden und das Angebot der Produkte übertragen: In allen Bereichen ist ein hoher Grad an Komplexität gefragt. Damit ist nicht von unübersichtlichen Strukturen die Rede. Vielmehr ist die Druckindustrie seit geraumer Zeit gezwungen, sich breiter aufzustellen – sowohl intern als auch extern. Dementsprechend ist es kaum verwunderlich, dass gerade in diesem Wirtschaftszweig absolut kein Zweifel an der Verwendung alternativer Finanzierungen wie Sale & Lease Back besteht. Sie sind gesetzt.



BERNHARD-J. BORGARDT

Geschäftsführender Gesellschafter

Ostedruck Bernhard-J. Borgardt

GmbH & Co. KG

T +49 4761 869-57

bernhard.borgardt@ostegruppe.de

www.ostegruppe.de

Alternative Finanzierungsansätze beim Erwerb von Unternehmen aus der Krise oder der Insolvenz

Niedrige Zinsen, reichlich Liquidität potentieller Investoren sowie tendenziell restriktive Unternehmensverkäufe durch eine gute Konjunktur haben den Markt für Distressed Merger&Acquisitions-Transaktionen (M&A) begünstigt. Im Vergleich zu klassischen Kauf- und Verkaufsszenarien gibt es jedoch einige Herausforderungen, die es bei Transaktionsprozessen krisenbehafteter oder insolventer Unternehmen zu meistern gilt. Jonas Eckhardt, Partner bei der Beratungsgesellschaft Falkensteg, hat eine Vielzahl dieser Transaktionen begleitet und kennt die Besonderheiten. Er berichtet im Interview, wo die Herausforderungen liegen.

Herr Eckhardt, was ist nach Ihren Erfahrungen der größte Unterschied von klassischen Unternehmenstransaktionen im Vergleich zu Verkäufen in Sanierungsphasen oder aus der Insolvenz heraus?

Jonas Eckhardt: Das fängt schon damit an, dass bei Distressed M&A-Transaktionen meist großer Zeitdruck herrscht. Manchmal muss so ein Verkauf innerhalb weniger Wochen über die Bühne gehen, während der Prozess bei „gesunden“ Unternehmen schon mal zwölf bis 18 Monate dauern kann. Hinzu kommen häufig insolvenzrechtliche Aspekte, die beachtet werden müssen.

Welche Parameter entscheiden darüber, ob eine Distressed M&A-Transaktion in kurzer Zeit gelingt?

Jonas Eckhardt: Da kommen viele Faktoren zusammen! In erster Linie entscheiden natürlich die Spezifika des zu verkaufenden Unternehmens: Hat dieses einen operativ gesunden Kern? Was sind die Krisenursachen und das Krisenstadium? In welchem Marktumfeld wird agiert? Werden die Produkte und Dienstleistungen nachgefragt? Wie ist die Mitarbeiterstruktur beschaffen? Ziehen die Beteiligten an einem Strang oder gibt es unterschiedliche Interessenlagen? Erschwerend kommt häufig hinzu, dass sich die Parameter mit zunehmender Dauer der Krisen- oder Insolvenzphase ändern können. Dann nämlich, wenn Schlüsselpersonal das Unternehmen verlässt, wichtige Kunden abspringen oder sich die Liquidität weiter verknappt. Die Ermittlung und Steuerung dieser relevanten Einflussfaktoren stehen im Mittelpunkt unserer Tätigkeit, und der erfolgreiche Ausgang der Transaktion ist natürlich unser Ziel.

Spielt es dabei eine Rolle, ob das Unternehmen aus der Insolvenz heraus verkauft wird oder es eine

vielleicht existenzgefährdende Krisensituation ist – aber noch kein Insolvenzantrag besteht?

Jonas Eckhardt: Der Krisenstatus spielt auf jeden Fall eine entscheidende Rolle. Die Transaktionskomplexität kurz vor einer Insolvenz ist regelmäßig deutlich höher als im Insolvenzverfahren selbst. Die vorinsolvenzlich gewählte Transaktionsstruktur ist überwiegend der Share-Deal. In dessen Zuge sind beispielsweise Finanzierungsstrukturen und insbesondere Haftungszusagen insolvenzsicher zu lösen, auch Gesellschafterbürgschaften gehören dazu. Der Prozess ist geprägt von hohem Zeitdruck, der Einbindung zahlreicher Stakeholder sowie einer fortlaufenden Liquiditätsplanung – gerade vor dem Hintergrund der Vermeidung insolvenzrechtlicher Haftungsrisiken. Für die Gesellschafter bietet der vorinsolvenzliche Verkauf die Chance, Haftungsrisiken zu minimieren beziehungsweise zu beheben, Verlustvorträge zu monetarisieren und gegebenenfalls an einem Kaufpreis zu partizipieren. Ist das Unter-

nehmen bereits in der Insolvenz, kann zum Beispiel ein Asset-Deal für potentielle Übernehmer eine interessante Option sein. Dabei erwirbt der Käufer ausgewählte Wirtschaftsgüter, wie Grundstücke, Gebäude oder Maschinen. Findet mit der Übertragung gleichzeitig ein Betriebsübergang statt, gehen zudem die bestehenden Arbeitsverhältnisse auf den Erwerber über. Auch einzelne Geschäftsbereiche lassen sich so aus einem Unternehmen herauskaufen. Übrig bleibt am Ende nur die Hülle des insolventen Betriebes, die schließlich abgewickelt wird.

Bei klassischen Unternehmenstransaktionen sind Kreditinstitute häufig in die Finanzierungsstruktur des Kaufpreises eingebunden. Lassen sich Banken auch für Distressed M & A-Transaktionen begeistern?

Jonas Eckhardt: Bei Kaufs- und Verkaufsprozessen von krisenbetroffenen Unternehmen haben Banken kaum Handlungsspielraum. Aufgrund der strengen Regularien kommen sie bei diesen Engagements als Finanzierungspartner meist nicht in Frage. Wir setzen dann in der Regel auf alternative Modelle, die bonitätsunabhängiger funktionieren. Factoring, Sale & Lease Back oder eine Lagerfinanzierung sind beispielhafte Bausteine, die neben den Eigenmitteln des Investors beim Erwerb von Krisenunternehmen der Kaufpreisrealisierung dienen können.

Wie funktioniert das in der Praxis?

Jonas Eckhardt: Zunächst muss man prüfen, welche dieser alternativen Finanzierungen im Einzelfall infrage kommen. Factoring funktioniert in vielen Branchen: Dazu gehören der Großhandel, Dienstleistungsunternehmen, Speditionen, Logistikunter-

nehmen und natürlich auch das produzierende Gewerbe. Da beim Factoring weniger die Bonität des Kunden, sondern vielmehr die der Debitoren im Fokus steht, wird diese Variante häufig für Sanierungen, Restrukturierungen und in der Insolvenz eingesetzt. In erster Linie stärkt Factoring durch die fortlaufende Vorfinanzierung der Forderungen die Liquidität im Unternehmen und ermöglicht manchmal überhaupt erst die Betriebsfortführung in Krisensituationen. Überschüssige bzw. bisher für das Working Capital allokierte Mittel können dann dazu genutzt werden, Kaufpreis oder Kosten von Transaktionen zu zahlen. Beim Sale & Lease Back ist der Ansatz etwas anders: Unabhängig von Bonitäten lassen sich stille Reserven heben, denn in Produktionsunternehmen binden gebrauchte Maschinen und Anlagen häufig erhebliches Kapital. Die Finanzierung eignet sich demnach für alle maschinenlastigen Betriebe. Durch eine Lagerfinanzierung kann die im betriebsnotwendigen Vorratsvermögen gebundene Liquidität unabhängig von der Laufzeit der zugrundeliegenden Aufträge freigesetzt werden.

Was sind die Voraussetzungen, damit Sale & Lease Back in Transaktionsprozessen krisenbetroffener Unternehmen funktioniert?

Jonas Eckhardt: Bei einer Sale & Lease Back-Finanzierung stehen die Objekte im Mittelpunkt. Diese müssen werthaltig, fungibel sowie mobil sein. Nach entsprechender Bewertung, Eingang aller Unterlagen und Freigaben kauft die Maturus Finance diese an und zahlt den Kaufpreis aus. Gleichzeitig least der Betrieb alles zurück, so dass die Produktion nicht unterbrochen wird. Abhängig vom Umfang des Maschinenparks kann Sale & Lease Back einen großen

finanziellen Hebel darstellen, mit dem sich der Transaktionspreis realisieren lässt. Eine weitere Option kann eine Lagerfinanzierung sein, wenn zum Beispiel Händler oder auch Hersteller Waren längere Zeit auf Lager vorhalten müssen. Alternative Finanzierungspartner bewerten diese und zahlen zum Beispiel ein Teildarlehen an den Händler, wenn er die Ware bereits beim Hersteller bezahlt hat. Auf diese Weise erhält das Unternehmen direkt frische Liquidität und nicht erst nach dem endgültigen Verkauf der Objekte.

Ihr Fazit?

Jonas Eckhardt: Mit Hilfe alternativer Finanzierungsvarianten lassen sich Kaufpreise auch im Distressed M & A-Bereich darstellen. Welches Modell davon funktioniert oder den größtmöglichen Hebel bietet, muss man im Einzelfall betrachten. Gelingt die Transaktion, erhalten Krisenunternehmen die Chance auf einen Neustart – im besten Fall werden Arbeitsplätze und Standort erhalten.



JONAS ECKHARDT

Partner

Falkensteg GmbH

T +49 89 6142426-12

jonas.eckhardt@falkensteg.com

falkensteg.com

Kreditusage ohne lange Wartezeit

Innovativer Vergabeprozess mit creditshelf

AN DIESE UNTERNEHMEN RICHTET SICH DAS ANGEBOT

- Etablierte mittelständische Unternehmen, markterprobtes Geschäftsmodell, bilanzierende Gesellschaft (HGB)
- Unternehmenshistorie mindestens 3 Jahre
- Ausschlussbranchen: Erneuerbare Energien, Schiffe, Automobilhandel/-reparatur
- Umsatz > 2,5 Mio. EUR, stabil oder wachsend
- EBITDA > 0
- Eigenkapital > 0, keine bilanzielle Überschuldung
- creditreform Score < 300

VORTEILE DER ZUSAMMENARBEIT MIT CREDITSHELF

- Schnelle und einfache digitale Kreditanfrage
- Persönlicher und individueller Service
- Rückmeldung innerhalb 48 Stunden
- Kompetente Beratung
- Erfahrene Top-Experten
- Maximale Datensicherheit
- Teilnahme an einem starken Netzwerk aus KMUs, Investoren, Beratern und etablierten Finanzinstitutionen

Für manche Mittelständler ist es eine unbequeme Herausforderung, die von Zeit zu Zeit auftaucht: Das Unternehmen benötigt schnell und unkompliziert zusätzliches Fremdkapital, zum Beispiel für das Wachstum, das Verwirklichen von innovativen Ideen oder für die Finanzierung von Betriebsmitteln. Allein über die klassische Bankenfinanzierung lässt sich der Kapitalbedarf allerdings nicht decken. Mit dem Ziel, die Lücke im Kreditsystem zu schließen und den Mittelstand zu stärken, gründeten die Finanzexperten Dr. Tim Thabe und Dr. Daniel Bartsch creditshelf. Seit 2016 ist auch Dr. Mark Währisch als Vorstandsmitglied des mittlerweile börsennotierten Fintech-Unternehmens dabei. Das Herzstück des creditshelf-Geschäfts bildet die eigene Kreditanalysesoft-

ware, die eine sehr schnelle und kostenlose Prüfung sowie eine verlässliche Bearbeitung von Kreditanfragen gewährleistet. Auf einfachem und schnellem Weg werden für KMUs so kurz- bis mittelfristige Darlehen mit Volumen von 100.000 bis fünf Millionen Euro und Laufzeiten bis zu 60 Monaten arrangiert. Hierfür prüfen die erfahrenen Finanzexperten von creditshelf mithilfe von bestimmten Algorithmen die Kreditwürdigkeit, bevor der Unternehmer mit anderen Marktteilnehmern beziehungsweise Investoren bekannt gemacht wird. Dieser Prüfprozess läuft an den entscheidenden Punkten digital und automatisiert ab. Die finale Entscheidung allerdings trifft immer ein Mensch, in dem Fall ein erfahrender Risikoanalyst von creditshelf.



DR. DANIEL BARTSCH

Gründungspartner und Vorstand

creditshelf AG

T +49 69 348772-407

M +49 157 92335099

www.creditshelf.com

WENIGE SCHRITTE BIS ZUR KREDITENTSCHEIDUNG

1. Über das geschützte, digitale Portal stellen Unternehmen oder ihre Berater die Kreditanfrage mit den gewünschten Konditionen wie Kredithöhe, Laufzeit und Tilgung.
2. Das Kreditanalysten-Team prüft das Vorhaben sowie die eingereichten Kreditunterlagen. Innerhalb von 48 Stunden gibt creditshelf eine Rückmeldung zur Anfrage.
3. Nach Unterzeichnung der Unterlagen wird über den Bankpartner der gewünschte Finanzierungsbetrag ausgezahlt.

Vorstellung Kooperationspartner in Österreich

WOLFGANG NEUSSNER



Wolfgang Neussner ist seit 2018 als Berater für Maturus in Österreich tätig. Seine Kompetenz fußt auf einer langjährigen Erfahrung in den Bereichen: Interimsmanagement, Finanzen, Controlling, Kostenrechnung, Mergers&Acquisitions sowie Sanierung. Wolfgang Neussner hat einen Abschluss der Fachhochschule für Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen und begann seine berufliche Laufbahn als Assistent des Vorstandes bei DIE ERSTE&CONSTANTIA Beteiligungsfonds AG. In den Folgejahren war er unter anderem Interimsmanager und Vorstand der Palmers Textil AG sowie Geschäftsführer der Palmers Holding GmbH. Um die alternativen Finanzierungsangebote von Maturus in Österreich weiter zu platzieren, greift er auf seine umfangreichen Kontakte zurück. „Die Konjunktur im österreichischen Mittelstand ist gut. Dennoch gibt es immer wieder Unternehmen in Sondersituationen. Die Produkte Sale&Lease Back oder Sale&Buy Back sind dafür ausgezeichnet

geeignet. Ich habe daher keine Zweifel, dass wir die alternativen Finanzierungsmodelle gut platzieren werden“, meint Wolfgang Neussner. „Für Unternehmen mit besonderen Herausforderungen und daraus resultierendem zusätzlichen Liquiditätsbedarf gibt es in Österreich eine Finanzierungslücke. Genau dort setzen die Leistungen von Maturus an“, setzt Neussner fort und prognostiziert einen Wachstumstrend für das Österreich-Geschäft.

DR. ULRICH ZACHERL



Dr. Ulrich Zacherl verstärkt das Maturus-Team seit 2018 als Berater. Er hat seinen Abschluss in Volkswirtschaft an der Universität Wien gemacht und schloss eine Ausbildung zum Bankkaufmann an. In seiner letzten Position vor seiner selbstständigen Beratertätigkeit war Dr. Ulrich Zacherl von 2007 bis 2012 Leiter des Bereichs Unternehmensfinanzierung bei der Investkredit Bank in Wien. Er war ebenso Mitglied des Aufsichtsrats

der Volksbanken in Klagenfurt und Bad Aussee sowie der VB Factoring, Salzburg. Sein Ziel ist es, in Österreich weitere Firmen in Sondersituation zu eruieren, die Maturus mit seinen alternativen Finanzierungsangeboten unterstützen kann. Dafür greift er auf sein umfangreiches Netzwerk zurück. Dr. Ulrich Zacherl ist im steten Austausch mit Unternehmern oder Verwaltern und auf verschiedenen Veranstaltungen im Gespräch mit Firmen. Über einen ehemaligen Kollegen entstand der Kontakt zu Maturus. Für seine Beratertätigkeit hat er sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Er möchte das Angebot der Maturus Finance im österreichischen Mittelstand weiter bekannt machen und Betriebe dabei unterstützen, ihre Anlässe mit einer reinen Innenfinanzierung zu bewältigen.

Auf dem Grazer Forum für Unternehmenssanierung am 5. Juni können Sie mit den österreichischen Kollegen in den Austausch treten.

WOLFGANG NEUSSNER

Advisor to Maturus Finance GmbH

T +43 664 404 54 94

neussner@maturus.com

www.maturus.com

DR. ULRICH ZACHERL

Advisor to Maturus Finance GmbH

T +43 664 816 30 50

zacherl@maturus.com

www.maturus.com

Immer einen Schritt voraus

Unternehmer Sven Rother weiß, worauf es ankommt

„Man kann einen Ferrari ja auch nicht von einem Fahrschüler fahren lassen. Dafür braucht man ausgebildete Leute, die wissen, was sie tun. Und genauso handhabe ich das in unseren Betrieben auch.“ Sven Rother ist geschäftsführender Gesellschafter der Rother Beteiligungsgesellschaft mbH, die sich in den letzten Jahren zu einer Art Holding entwickelt hat, wie er erklärt: „Die Beteiligungsgesellschaft ist als Dach zu verstehen: Wir kümmern uns um alle administrativen Belange der Betriebe und bündeln diese Kompetenz hier in Kaltenkirchen in der Nähe von Hamburg.“ An den oft über Jahrzehnte gewachsenen Standorten funktionieren die Firmen als eigene Produktionseinheiten. Die Unternehmensgruppe ist



in der mechanischen Metallbearbeitung und in der Bearbeitung von besonderen Werkstoffen, wie zum Beispiel Keramik, tätig. Die Kunden kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen: Aus der Luft- und Raumfahrt, dem klassischen Maschinen- und Anlagenbau, der Medizintechnik und der Elektroindustrie. Auch Forschungsinstitute wie das Max-Planck- oder Fraunhofer-Institut werden von der Rother Beteiligungsgesellschaft beliefert. „Wir haben uns mittels Zukauf mittelständischer Unternehmen ein tolles Portfolio aufgebaut. Oft sind es Unternehmer, die an uns herantreten und ihren Betrieb aus Altersgründen nicht weiterführen können oder wollen. Manchmal kaufen wir Firmen aber auch aus der Insolvenz“, erläutert der geschäftsführende Gesellschafter. Besonderen Wert legt der 49-Jährige auf die Mit-

arbeiter dieser Unternehmen. Ohne die würde das Geschäftsmodell nicht funktionieren.

EIN PORSCHE MIT KÄFER-REIFEN HAT KEINEN SINN

„Ich kann noch so viel Geld für moderne Maschinen ausgeben – ohne Fachkräfte produzieren wir nicht die qualitativ hochwertigen Produkte, die wir dem Kunden liefern wollen. Mir ist sehr wichtig, dass wir die guten Leute halten und ihnen eine echte Perspektive aufzeigen können. Zusätzlich investieren wir viel in Auszubildende, die dem Betrieb im Idealfall treu bleiben“, so Sven Rother. Für viele Mitarbeiter ist die hohe Wertschätzung absolutes Neuland. Häufig haben sie noch den klassischen, eher patriarchisch agierenden Geschäftsführer erlebt, für den die Weiterentwicklung des Teams eher auf dem hinteren

Platz der Prioritätenliste stand. „Letztens kam ein Mitarbeiter zu mir, den ich wieder zurückgeholt habe, und sagte mir, wie wohl er sich jetzt im Unternehmen fühlt. Und dass es jetzt ganz anders läuft als vorher. Das ist für mich und mein Team ein riesiges Kompliment“, so Sven Rother. Er weiß außerdem, dass darin das Plus für die Kunden liegt: Sie betrauen einen Betrieb mit der Fertigung der Aufträge und können sich auf die Qualität verlassen. Andere Produktionsbetriebe verfügen im Zweifel über die gleichen Maschinen, aber eben nicht über derartig hochqualifizierte und gleichzeitig zufriedene Mitarbeiter. Neben der Abwicklung der Aufträge in den spezialisierten Produktionsunternehmen hat Sven Rother es verstanden, die administrativen Dinge in der Zentrale in Kaltenkirchen zu bündeln. Dort

wurde vor rund einem halben Jahr eine Controllingabteilung implementiert, ein Kollege steuert zentral die Abwicklung der Aufträge. So kann im Fall eines Ausfalls einer Maschine recht unkompliziert auf einen anderen Standort ausgewichen werden. Auch das ist wiederum ein großer Vorteil für die Kunden. „Vor Ort haben wir natürlich Betriebsleiterinnen und -leiter, die für einen reibungslosen Ablauf sorgen. Wir agieren quasi konzernähnlich, aber mit den flachen Entscheidungshierarchien eines Mittelständlers“, erläutert der geschäftsführende Gesellschafter sein Modell. Um die Firma in dieser Form aufzubauen, braucht es Kapital. Und das kam im Fall von Sven Rother nicht von der Hausbank.

SALE & LEASE BACK ALS DURCHLÄUFER

„Ich habe Carl-Jan von der Goltz und Christoph Kleinfeld persönlich ken-

nengelernt. Das sind für mich zwei klassisch sympathische Hanseaten: Das Wort zählt und man kann sich darauf verlassen“, so Sven Rother. Doch nicht nur persönlich überzeugte der Hamburger Finanzierer – die Rother Beteiligungsgesellschaft finanzierte einige der Übernahmen dank Sale & Lease Back. Der Erfolg liegt vor allen Dingen in der Schnelligkeit des Teams rund um die beiden Geschäftsführer. „Nicht nur im Vergleich zu den Banken, auch gegenüber den Wettbewerbern punktet Maturus mit Schnelligkeit. Ich schickte ihnen ein Gutachten der Maschinen, erhielt innerhalb von 24 Stunden ein Angebot und konnte dann die Verträge unterzeichnen. Das kann Maturus keiner so schnell nachmachen“, erklärt Sven Rother. Um es ganz konkret zu machen: Am 11. März wurden die unterzeichneten Unterlagen für eines der Unternehmen eingereicht und am 15. März war das Geld auf dem Konto. „Nur dadurch konnten wir diese Firma überhaupt erwerben und unser Portfolio nach und nach ausbauen“, berichtet Rother. Und er weiß um die weiteren Vorteile: „Ich spüre bei Maturus einen Unternehmergeist, der auch für unser Tagesgeschäft wichtig ist. Bei den Banken hingegen fehlt eher der Wunsch, nach vorne zu gehen, da ist kaum Entwicklungspotential. Wenn man aber stehen bleibt und alles so macht wie immer, kann das irgendwann nicht mehr gut gehen.“ Das schnelle Wachstum der Rother Beteiligungsgesellschaft ist für eine Finanzierung durch die Hausbank eher ein Hemmschuh. Durch die strengen Regularien, denen die Banken unterliegen, ist das Risiko für das Investment zu hoch. „Bis Herbst dieses Jahres wollen wir rund 150 Mitarbeiter haben. Da wir bereits etablierte Betriebe erwerben, besteht kaum ein Risiko für das Geschäft. Wir erweitern

damit nachhaltig unser Produktportfolio und schaffen für den Kunden einen echten Mehrwert“, beschreibt Sven Rother seine Ziele. Stillstand



ist für ihn ein absolutes No-Go: Er sammelt beständig neue Eindrücke und bringt in Erfahrung, wie sich die Branche in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickeln wird. „Ich bin der Geschäftsführer und muss meine Mannschaft begeistern. Wenn ich nicht vorangehe, wer denn sonst? Nur so entsteht der Teamgeist, dass wir uns alle immer weiterentwickeln wollen. Und dann macht die Arbeit einfach Spaß“, so Sven Rother.



SVEN ROTHER

**Geschäftsführender Gesellschafter
Executive Partner**

Rother Beteiligungsgesellschaft mbH

T +49 4191 7238679

s.rother@rother-beteiligung.de

www.rother-beteiligung.de





Erster Inso Golf Cup 2019

Wann:
10. Mai 2019
Kanonenstart ab 11:00

Wo:
Golfclub Bremer Schweiz e.V.
Wölpscher Straße 4
28779 Bremen



Anmeldung unter: www.insogolfcup.de

Herausgeber:

Maturus Finance GmbH
Geschäftsführer:
Carl-Jan von der Goltz
(V.i.S.d.P.)
Christoph Kleinfeld

Kontakt Deutschland:

Maturus Finance GmbH
Brodschranzen 3-5
20457 Hamburg
T +49 40 3003936-250
F +49 40 3003936-249
info@maturus.com
www.maturus.com

Kontakt Österreich:

Maturus Finance GmbH
Zelinkagasse 10
1010 Wien
T +43 01 31011-92
F +43 01 31011-95
info@maturus.com
www.maturus.com

Konzeption und Umsetzung:

ABG Marketing GmbH & Co. KG
Wiener Straße 98
01219 Dresden
T +49 351 43755-11
F +49 351 43755-55
marketing@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Bildnachweis:

Unternehmensfotos
www.dreamstime.com
www.istockphoto.com