

# Erfolgreiche Unternehmensnachfolge der Horländer-Gruppe

VSU AG UnternehmensBörse Saar-Pfalz, der Verkäufer Dieter Horländer und der Investor Hermann Unland geben Erfahrungsberichte ab

„Nichts ist unmöglich“ ist die Devise der drei Hauptbeteiligten des Übergabeprozesses der Horländer-Gruppe, die als Zulieferer und Systemlieferant für Öl, Wasser und Abluft in der Filtertechnik-Industrie tätig ist.

Dieter Horländer hat den Slogan unter Beweis gestellt, indem er 1985 ein Unternehmen mit zwei Mitarbeitern gegründet und 20 Jahre später drei Unternehmen mit 80 Mitarbeitern auf einer Gesamtfläche von ca. 7.500 m<sup>2</sup> mit einer Hallenfläche von ca. 5.000 m<sup>2</sup> an Hermann Unland übergeben hat.

Hermann Unland hat die gleiche Philosophie in den letzten 20 Jahren in Asien und Europa als Geschäftsführer von namhaften Unternehmen vertreten, bevor er mit 49 Jahren seine größte Herausforderung in Gersheim angenommen hat.

Frank Jungblut von der VSU AG UnternehmensBörse Saar-Pfalz – als dritter Vertreter mit derselben Einstellung – hat zweieinhalb Jahre damit verbracht, den Übergabeprozess so zu steuern, dass Unternehmensverkäufer und -käufer zusammenkommen konnten.

Zusammenkommen hört sich einfach und gut an. Dass dies nicht immer so einfach ist und was die Erfolgsfaktoren bei der finalen und größten Aufgabe eines jeden Unternehmers sind, soll im Folgenden dargestellt werden.

„Wer Dieter Horländer kennt, weiß, dass er anders ist als andere Unternehmer. Er entscheidet schnell, er fährt schnell und sein Umsatz entwickelt sich schnell“, so Frank Jungblut. Den Verkauf der Unternehmen GLS GmbH, Metel GmbH und der TGG GmbH will Dieter Horländer in der gleichen Geschwindigkeit erledigt wissen.

## Selbst ist der Mann – Investorensuche

Als „Macher und self-made-man“ nimmt man die Dinge natürlich zuerst selbst in die Hand. Die ersten Gehversuche zeigen jedoch keine zufriedenstellenden Ergebnisse, weshalb Dieter Horländer die Sache anschließend professioneller angeht. Nach einer Marktrecherche trifft er auf Frank Jungblut von der VSU AG UnternehmensBörse Saar-Pfalz, der sich seit sieben Jahren auf Unternehmensnachfolgeregelungen spezialisiert hat. Nach einem mehrstündigen Testlauf bei Dieter Horländer in Gersheim folgt der zweite Prüflauf bei dem engsten Vertrauten des Unternehmers, seinem Steuerberater Heinz-Dieter Dinger. Die Argumente und die Referenzen von Frank Jungblut überzeugen beide, nur das Zeitfenster von ein bis drei Jahren stört etwas. „Das sollte schneller laufen“, so der Verkäufer. Unmittelbar nach Auftragserteilung



Dieter Horländer, Frank Jungblut, Hermann Unland (v.l.n.r.)

werden erste Gespräche mit Interessenten aus dem VSU-Datenpool aufgenommen, im weiteren Investorensuch-, bzw. Selektionsprozess werden branchenspezifische Beteiligungsgesellschaften, private und gewerbliche Interessentengruppen durch Frank Jungblut angesprochen. Da Dieter Horländer eine dominante Marktstellung hat, müssen die Erstkontakte über das bundesweite Partnernetz der VSU AG gestreut werden, um Rückschlüsse auf den Standort Gersheim zu vermeiden.

Nach Sicherstellung der Verschwiegenheit und der Eigenkapitalausstattung der potenziellen Interessenten können die Verhandlungen mit den Kandidaten aufgenommen werden. Dieser Prozess muss unbedingt extern gesteuert werden, da sonst zu viel Unruhe bei hellhörigen Mitarbeitern hervorgerufen wird. „In diesen Situationen sind Mitarbeiter sehr kreativ“, so Frank Jungblut. Daher laufen alle vertraulichen Daten ausschließlich über das VSU Büro in Schmelz, werden entsprechend ausgewertet und an die vorher definierten Projektbeteiligten persönlich weitergeleitet. Nur so sind Irrläufer auszuschließen. Von allen Kandidaten konnte Hermann Unland am besten überzeugen.

## Die Chemie muss stimmen

„Die Chemie stimmt und der Mann ist vom Fach“, resümieren Dieter Horländer und Frank Jungblut nach dem Erstgespräch, zu dem auch ein ordentlicher Kapitalnachweis und ein hervorragender Lebenslauf vorliegen. Hermann Unland geht die Dinge direkt und zielgerichtet an. Im Gegensatz zu gewerblichen Interessenten, die eine Übernahme unter Kosten-Nutzen- und Risiko- Gesichtspunkten betrachten, verbindet Hermann Unland mit der Übernahme seine persönliche Existenz, was für ihn bedeutet, dass er alle entscheidungsrelevanten Vorgänge verstehen will. Dazu prüft er die Dinge mit seinem Steuerberater und Anwalt mehrere Wochen sehr kritisch. Grundvoraussetzung für diese intensive Prüfung (due diligence) ist natürlich

die Sicherstellung der Verschwiegenheit, mehr aber noch das Vertrauen, das Dieter Horländer in die Person Hermann Unland setzt. Für Dieter Horländer ist der positive Gesamteindruck ausschlaggebend dafür, dass er sich – im Gegensatz zur ersten Planung, nämlich nur die GLS GmbH zu verkaufen – von allen seinen Unternehmen trennen kann. Um dies zu ermöglichen, muss der Spezialist Heinz-Dieter Dinger heran, der auf über vierzig Jahre Berufserfahrung zurückgreifen kann. Er legt ein ausgefeiltes Konzept vor, dem auch die Berater von Hermann Unland keine wesentlichen Änderungen mehr hinzufügen müssen. „Verhandlungen auf diesem Niveau setzen voraus, dass alle Beteiligten die Übernahme als gemeinsames Ziel vor Augen haben; wer nur seinen eigenen Vorteil sieht, der verliert“, so Frank Jungblut. Nachdem die Parteien einen gemeinsamen Nenner für die Übernahmemodalitäten gefunden haben, steht die Finanzierung auf dem Plan. Erste Gespräche mit den Hausbanken des Verkäufers, die ebenfalls positiv verlaufen, werden schon vor der Erstellung des Übernahmekonzeptes geführt. Die ungelöste Unternehmensnachfolge – ein sehr wichtiges Kriterium für das Rating nach Basel II – hätte Dieter Horländer künftig sein Geschäft erschwert.



## Basel II – positive Auswirkungen

Vor dem Hintergrund, dass aber schon mit einem potenziellen Investor verhandelt wird, ist Basel II jedoch von Vorteil. Das Übernahmekonzept liegt vor, die Hausbanken beurteilen die Businesspläne, die

derberaterresistente Käufer selbst erstellt hat, für positiv. Auch die Gespräche mit der saarländischen Investitionskreditbank AG (SIKB) sind positiv.

Mit der SIKB wird in Abstimmung mit den Hausbanken das Förderkonzept erarbeitet. Die Zeit drängt. Also müssen die Termine auf dem „kurzen Dienstweg“ vereinbart werden. Ein kurzfristig anberaumtes Treffen mit dem Wirtschaftsminister oder dem Vorstand der SIKB, ist für Hermann Unland zwar Neuland, aber wir sind ja im Land der kurzen und schnellen Wege.

## Wir fangen schon mal an

Trotz der ordentlichen Vorbereitung – Hermann Unland hat sich seit September im Hotel eingemietet und ist täglich vor Ort – scheint die Flut der Anträge nicht mehr abzubrechen. Nach der Antragsflut kommt dann noch eine unvorhergesehene Änderung im Fördermittelkonzept, die das ganze Projekt in Frage stellt. „Diese Zeit war wie eine Kneipp-Kur in Reinform“, so Hermann Unland. Nun heißt es wieder, alle Beteiligten an den runden Tisch, Stühle zusammenrücken und niemand verlässt den Raum, bis eine Lösung gefunden ist. Und weil für ein gutes Projekt in der Regel auch eine Lösung gefunden wird, werden Verkäufer und Käufer am 22.12.2004 handelseinig.

Um alle Geschäftsbeziehungen reibungslos zu übergeben, wird Dieter Horländer dem Käufer auch nach der Übernahme zum 01.01.2005 beratend zur Seite stehen. Die Weichen sind inzwischen auf weitere Expansion gestellt. Im Frühjahr wird eine neue Lager- und Produktionshalle mit 1.400 m<sup>2</sup> bezogen.

Alle Beteiligten haben Ihr Ziel erreicht und werden auch nach der Übergabe weiter zusammenarbeiten. „Für mich war es eines meiner interessantesten Projekte und ich freue mich auf die nächste Zeit“, so Frank Jungblut, der Hermann Unland durch seine Kenntnisse aus den Analysen der letzten zweieinhalb Jahre noch bei der Entwicklung der Geschäfte beratend zur Verfügung stehen wird.

**VSUS**  
UnternehmensBörse Saar-Pfalz

VSU AG  
UnternehmensBörse Saar-Pfalz  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Frank Jungblut  
Jägerstr. 31, 66839 Schmelz

Tel.: 06887 - 99 0 89  
Fax: 06887 - 99 0 87  
i-net: www.VSU-AG.de  
Mail: jungblut@www.VSU-AG.de

Büros in den Regionen:  
Darmstadt, Duisburg, Hamburg,  
Leipzig, München, Saarbrücken,  
Stuttgart