

Simon Leopold

Alarmstufe Rot? Das Unternehmen vor der Pleite? Manche laufen weg. Für andere ist es die Chance für den Deal des Lebens.

„Gescheiterte Start-ups können ein Schnäppchen sein“

DAS GESPRÄCH FÜHRTE | LKA STIEGLER

Simon, Krise klingt nach: Finger weg! Für dich auch?

Krise heißt nicht, dass etwas wertlos ist. Die erste Frage ist immer: Handle ich als strategischer- oder als Finanzinvestor? Will ich also Synergien heben oder meine Rendite vergrößern? Viele Unternehmen sind heute so günstig wie seit Jahrzehnten nicht, aber du solltest genau wissen, was du damit vorhast. Wichtig ist auch die Deal-Struktur: Share Deal, wenn Rechte, Zertifikate oder Verträge erhalten bleiben sollen. Asset Deal, wenn es schnell gehen muss und du gezielt auswählen willst, was du übernimmst.

Woran erkenne ich eine kurzzeitige Delle – und wann ist das Geschäftsmodell wirklich am Ende?

Das erkennst du an den Zahlen. Eine Delle ist oft die Reaktion auf einen kurzzeitigen Schock – Corona ist für mich so ein Klassiker. Kritisch wird es, wenn sich die Lage über Jahre schleichend verändert: sinkende Bestellungen, schrumpfender Kundenstamm, Qualitätsprobleme, hohe Personalfuktuation. Dann stimmt möglicherweise das Modell nicht mehr. Wichtig ist auch die Produktkalkulation: Gibt es noch Spielraum? Lassen sich zusätzliche Services rund um das bestehende Produkt bauen?

Gibt es typische Warnsignale, bei denen Investoren besser die Finger vom Zielobjekt lassen sollten?

Ja. Wenn das Geschäftsmodell an einer einzelnen Person hängt. Fällt sie weg, dann funktioniert oft nichts mehr. In vielen Betrieben, gerade im Mittelstand, gibt es solche patriarchischen Strukturen. Da musst du genau prüfen, ob das Unternehmen anpassungsfähig ist. Ein weiteres Warnsignal: Wenn zentrale Fachkräfte schon abgewandert sind. Prüfe vor dem Kauf außerdem Assets wie Maschinenpark, Gebäude und IT gründlich – sind die überhaupt zukunftsfähig?

Viele denken bei Distressed M&A nur ans Schnäppchenmachen. Übersehen sie etwas?

Ziemlich viel sogar. Der Markt ist aktuell ein Käufermarkt, die An-



Simon Leopold ist M&A- und Sanierungsexperte, Geschäftsführer von ABC Consulting-Partner und weiß, was es bedeutet, sich ein Unternehmen in Schieflage anzulachen.



gebotsmenge steigt, vor allem bei insolventen Unternehmen. Aber die Qualität nimmt ab. Wer einsteigt, braucht einen klaren Plan: neue Konzepte, Kunden, Märkte. Gerade Produktionsunternehmen müssen sich heute oft komplett neu erfinden. Der günstige Kaufpreis ersetzt keine langfristige Strategie.

Spannend sind auch gescheiterte Start-ups: Ihr Produkt ist häufig nahezu fertig entwickelt. Der neue Investor sichert sich so eine Innovation zu einem Bruchteil der ursprünglichen Entwicklungskosten.

Welche Rolle spielt das Management des Zielunternehmens? Wann kann es bleiben – wann sollte es gehen?

Ehrlich gesagt: Oftmals sollte es besser gehen. Denn meist ist das alte Team im „üblichen Doing“ gefangen. Neuaufstellung und Transformation brauchen aber ein Mindset für Wandel. Wer lernfähig ist, kann gern bleiben. Neue Impulse

kommen aber häufig erst durch neue Köpfe: im Vertrieb, Einkauf oder eben der Geschäftsführung.

Ist Geschwindigkeit beim Krisendeal alles – oder lohnt manchmal Geduld?

Firesales laufen so schnell, weil viele Unternehmen im Verfahren kaum stabil über einen längeren Zeitraum zu halten sind. Da kannst du kaufen, musst aber eine klare Vision haben. Schnelligkeit ist schon oft vorteilhaft, weil Gebote mit der Zeit steigen. Aber: Lieber Zeit lassen, als einen schnellen Fehlkauf machen. Was sich im Verfahren länger trägt, ist meist auch danach marktfähig.

Was sollten Investoren gerade jetzt besonders auf dem Radar haben?

Branchen mit Zukunft: Leiterplatten, Elektronik, Halbleiter, Defence, Medizintechnik. Auch Dienstleistungen, Pflege und Handwerk sind gefragt. Produktionsstandorte im Osten sind interessant – niedrigere Lohnkosten und „Made in Germany“. Distressed M&A sind zudem gesamtwirtschaftlich wichtig: Sie erhalten know-how und Innovationskraft und geben dem Mittelstand eine Perspektive. Deutschland ist immer noch ein guter Standort, es braucht aber Geschick, hier zu investieren.