Große Freiheit Nr. 2

Ein Unternehmer sagt Ade zu seinem Lebenswerk – und freut sich

Dirk Kronsbein gilt nicht gerade als einfach. Ein Mann mit Ecken und Kanten, dem der Ruf vorauseilt, nicht irgendeinen, sondern stets seinen Weg zu gehen. Am Anfang gegen den übermächtigen amerikanischen und britischen Wettbewerb. Später beispielsweise gegen die Finanzierungsbedenken der Banken. Mit Hilfe der M&A-Boutique Krüger & Uhen, des Bankhauses Lampe, des Private-Equity-Hauses 3i und der auf M&A-Transaktionen spezialisierten Kanzlei Hölters & Elsing hat er sein Unternehmen ultrafilter AG im Mai an einen strategischen Käufer aus den USA verkauft. FINANCE hat einen tieferen Blick in diese Transaktion geworfen.

Von André Hülsbömer • Fotos: Sorin Morar

„Ich versuche gerade, alles zu vergessen", sagt Dirk Kronsbein und lacht, dass die Wände beben. Zwei Hände, so groß und kräftig, dass sie eigentlich nicht wieder loslassen müssen, wenn sie nicht loslassen wollen, packen einen Gedanken in der Luft und halten ihn wie eine Kanonenkugel: „Und jetzt kommen Sie und machen ein Interview."

Westfälischer Dickschädel

Ein erfolgreicher Unternehmer ordnet seine Welt neu, hat mit 62 Jahren einen glatten, tiefen Schnitt gemacht. „Ich muss jetzt nur noch nett sein zu den Leuten, zu denen ich wirklich nett sein möchte." Nach 30 Jahren Aufbauarbeit geht er hin und verkauft seine Firma. „72 Millionen Euro auf den Tisch des Hauses", freut sich Kronsbein, „und wenn alles gut läuft, gibt es noch einen Nachschlag." Will sagen: Der amerikanische Käufer hat einen Teil des Kaufpreises an die Bedingung geknüpft, dass das erste Geschäftsjahr unter neuer Eigentümerschaft bestimmte Renditeziele erfüllt, eine so genannte Earn-out-Klausel. „So, wie es aussieht, werden wir da sehr ordentlich abschneiden." Wir – das heißt in diesem Fall: die ultrafilter AG aus Haan unter der neuen Leitung von Dean Kronsbein, dem Sohn des Alteigentümers.

Traurig? Ängstlich? Sorgenvoll? „Na hören Sie mal! Ich habe alles erreicht, was ich erreichen wollte! Ich wollte ein gesundes, kräftiges Unternehmen aufbauen, das gutes Geld verdient. Ich wollte meinem Sohn eine gute Perspektive eröffnen. Ich wollte aus den vielen Jahren harter Arbeit und zurückhaltender Ausschüttungen Kapital schlagen. Und ich wollte rechtzeitig den Schnitt machen, damit ich mir etwas von der Zeit zurückhole, die mir für die Familie und für vieles andere Schöne immer gefehlt hat."

Dass da jemand heranwächst, der ausgesprochen eigene Vorstellungen von seinem Leben hat, konnte man frühzeitig sehen. Dirk Kronsbein, Jahrgang 1940, wuchs kriegsbedingt bei seinen Großeltern in Tecklenburg im Teutoburger Wald auf. Breitschultrig erhebt sich der „Teuto", von Süden geschaut, hinter der Münsterländischen Tiefebe-

ne aus dem Boden und versperrt seit Menschengedenken den Römern (Varusschlacht!) den Weg nach Norden und den Bayern den Blick aufs Meer.

Seine westfälischen Gene werden es ihm nicht gerade schwerer gemacht haben, bisweilen auf stur zu schalten. „Als ich mit der Schule fertig war, tat sich ein Abgrund auf: Die Familie hatte mir eine Lehrstelle bei der Kreissparkasse organisiert." Kronsbein türmt. Im Rheinland macht er seinen Weg durch verschiedene Stufen eines Vertrieblerlebens. Mit 25 wurde er Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines englischen Konzerns, bis er sich Anfang 30 zum ersten Mal mit einer Unternehmensberatung selbstständig machte. „Die Beratung, die ich damals anbot, war am Ende auch nichts anderes als Vertriebsunterstützung, insbesondere für ausländische Firmen, die in den deutschen Markt wollten."

Für die Firma Domnik Hunter baute er eine Handelsgesellschaft namens „ultrafilter" auf. Doch der Besserwisser und Alleskönner in ihm ließ ihm im Laufe der Jahre keine Ruhe: Die Produkte waren nicht gut genug, der begleitende Service ungenügend. „Das kann ich besser", wird er sich gesagt haben. Parallel zum Vertriebsgeschäft für die Briten entwickelte er eigene Produkte und erwarb verschiedene nationale und internationale Patente.

Ende der Achtzigerjahre trennte er sich von den Briten. Zugleich machte das rasche Wachstum des Betriebs eine Ausweitung der Kapitalbasis dringend erforderlich. Der entsprechende Ausbau von Produktions- und Verwaltungseinrichtungen setzte mehr Kapital voraus, als er aus eigener Kraft aufbringen konnte. „Die großen Banken – Deutsche, Dresdner, Commerz – hörten sich meine Wünsche an, blieben aber auf ihrem Geld sitzen." Auch die kurzfristig anberaumte Reise nach Davos, „zu den großen Machern mit Visionen", blieb ohne durchschlagenden Erfolg. Schließlich sprach er die damals in Deutschland noch kaum bekannte britische Beteiligungsgesellschaft 3i – heute Marktführer in Europa – an. „Auf dem Rückflug von Davos fand ich in der Financial Times eine vierfarbige, ganzseitige Anzeige von 3i", berichtet Kronsbein und dachte: „Die müssen wohl Geld haben."

Die Ansprache hatte Erfolg. In mehreren Finanzierungsrunden sorgte 3i für eine angemessene Kapitalisierung von ultrafilter. Insgesamt flossen der jungen Firma in den ersten beiden Finanzierungsrunden rund 5 Millionen Mark frisches Kapital zu, wofür die Private-Equity-Gesellschaft etwa 30 Prozent stimmrechtsloser Firmenanteile erhielt. Gesprochen hatte er auch mit anderen Finanzinvestoren, aber „anders als 3i wollten alle anderen ihren Exit schon beim Einstieg festschreiben".

„Die Investitionsentscheidung damals war eine klare Entscheidung für ein strategisches Konzept, das von einer visionären Unternehmerpersönlichkeit verkörpert wurde", erklärt Dirk Zollmarsch, Office Director von 3i in Düsseldorf. Nennenswerte „Sicherheiten" im banktechnischen Sinne hatte Kronsbein nicht zu bieten. Der Verzicht auf die Exitklausel „entspringt unserem Denken, dass man den Wiederausstieg aus einem unternehmerischen Engagement zwar langfristig planen, aber nicht im Voraus zeitlich fixieren kann. Natürlich sind wir nur ein Partner auf Zeit", doch könne man den richtigen Zeitpunkt für eine Trennung eigentlich nur gemeinsam bestimmen.

Warum der Einstieg bei einem Newcomer in einem Markt, der bereits verteilt war? „Das Venture-Capital-Geschäft ist nicht nur Marktverständnis. Sie müssen auch ein Gespür für Gewinner haben. Herr Kronsbein war so ein Fall. Ein Verkaufsgenie, ein Mann mit dem richtigen Gespür und Durchsetzungsvermögen. Für ihn war ein Finanzinvestor als Spezialist für die Passivseite der Bilanz genau das Richtige. Denn seine Stärke war die Aktivseite."

Die Eigenkapitalspritze, die Thesaurierung des freien Mittelzuflusses (Cashflow), zusätzliche Finanzierungsmittel von 3i und schließlich auch wieder Bankkredite ermöglichten es Dirk Kronsbein, seinen Betrieb binnen 30 Jahren von Null auf 120 Millionen Euro zu bringen mit rund 900 Mitarbeitern weltweit.

„Wir produzieren an vier Standorten in Deutschland, Spanien und den USA. Darüber hinaus sind wir mit 34 weiteren Auslandsgesellschaften vor allem im Bereich Vertrieb und Service aufgestellt." Heute darf sich ultrafilter guten Gewissens als Marktführer in Europa bezeichnen.

Warum jetzt der Verkauf?

„1999 haben wir aus der GmbH eine AG gemacht", erzählt Kronsbein mit einem süßsauren Lächeln, „weil wir die Idee hatten, an die Börse zu gehen". Sich plötzlich mit einem emanzipierten Aufsichtsrat rumzuschlagen, „das ist mir wirklich nicht leicht gefallen." Doch das hohe Wachstumstempo der Firma führte immer wieder zurück zur Finanzierungsfrage. Die genannten Quellen waren irgendwann erschöpft, „und es war ja absehbar, dass speziell beim Thema Bankkredite keine Besserung eintreten würde".

Die Umwandlung in die AG war der erste Schritt in Richtung Börse. Als aber

„Sorry, I'm just about to sign". Die Interessenten für die ultrafilter AG von Dirk Kronsbein (mit Telefon) standen regelrecht Schlange. Einer der Verlierer der „Controlled Auction" rief noch während der Vertragsunterzeichnung an.

dann durch die Marktentwicklung dieser ab 2001 versperrt wurde, entschloss er sich im November 2001, Nägel mit Köpfen zu machen. „Der komplette Verkauf in gute, finanzierungsstarke Hände schien mir die beste Lösung, um Wachstumsfinanzierung, Kontinuität, Exit des Finanzinvestors und Generationenwechsel in einem Schritt zu erledigen."

Rolf Köchling, Managing Partner von Krüger und Uhen, rollt mit den Augen: „Das Mandat von Ende November, das Closing im Mai – das war M&A mit vollen Segeln." In diesen Zeiten war der ultrafilter-Verkauf ein Mandat, nach dem sich mancher M&A-Berater die Finger geleckt hätte. Wieso kamen Krüger & Uhen zum Zug? „Die Menschenerfahrung", sagt Kronsbein, „und das Einfühlungsvermögen von Herrn Köchling – zusammen mit der Empfehlung durch Herrn Kappelhoff-Wulff, persönlich haftender Gesellschafter des Bankhauses Lampe –, das hat für mich den Ausschlag gegeben." Dabei sei Krüger & Uhen nicht gerade der preisgünstigste Anbieter gewesen. Und der Unternehmer Kronsbein hat ein langes Gedächtnis. Ihm war im Zuge seines Verkaufs noch gut in Erinnerung, wie ihm „die Lampes" 1989 aus einer akuten Finanzierungsklemme herausgeholfen hatten. Unbürokratisch, schnell und unternehmerisch.

„Die Transaktion war von vornherein nicht die einfachste", erinnert sich Köchling. Der eigenwillige Unternehmer und der Finanzinvestor, das waren zwei Kunden mit teilweise divergierenden Interessen. Außerdem hatte ultrafilter vor allem „Underlying Profits", d.h. eine Ertragskraft, die lange Jahre weit gehend reinvestiert und zu Investitionszwecken eingesetzt worden war. Auch die Rahmenbedingungen hätten besser sein können. Die Konjunktur hatte den Rückwärtsgang eingelegt, die Börse war am Boden.

„Es war für uns eine sehr gute Sache, die Transaktion mit dem Team von Hölters & Elsing durchzuziehen." Auch dort die Mittelstandserfahrung, die langjährige Zusammenarbeit mit dem Eigentümerunternehmer. Und: „In beiden Firmen kocht der Chef noch selbst", ergänzt Dr. Siegfried Elsing.

In Windeseile wurden vom K&U-Team weltweit 100 Firmen identifiziert, die als strategische Käufer infrage gekommen wären. Zwölf davon kamen in die engere Wahl und bekamen „einen Scharfmacher" zugeschickt, wie Köchling sagt. Diese Unterlage ist eine anonymisierte, auf zehn Seiten komprimierte Firmenbeschreibung (Investment Memorandum). Aufgabe des Papiers: Interessierte Investoren sollen erste Preisindikationen abgeben. Die höchsten Gebote werden dann in der zweiten Runde mit dem nicht mehr anonymen XXL-Investment-Memorandum von 60 Seiten plus Anhang versorgt. Da waren es in diesem Fall nur noch sieben.

Nachts zum Chinesen

„In dieser Gruppe der letzten sieben befand sich auch noch der Finanzvorstand, der gemeinsam mit einem Finanzinvestor die Übernahme plante", erinnert sich Elsing. Das sei anfänglich ein bisschen heikel gewesen, da doch der Finanzvorstand zugleich der Herr der Zahlen war. „Am Ende ist es sehr gut ausgegangen. Alle Parteien haben sich sehr fair verhalten." Das Gebot des CFO hat jedoch nicht bis in die letzte Runde mithalten können.

In der Schlussphase vor dem „Signing" waren Rolf Köchling und Dr. Elsing und ihre jeweils fünfköpfigen Teams zwei Wochen lang schwer zu erreichen. Sie managten den aus Käufersicht grausamen Teil des Verfahrens: die „Controlled Auction". Parallel wird über Tage mit mehreren Interessenten verhandelt. Sie werden „weich gekocht", d.h., sie werden jeweils über die Zwischenergebnisse mit den anderen Interessenten im Unklaren gelassen und damit unter Druck gesetzt. Nach und nach stiegen die Bieter aus. „Bis noch zwei übrig bleiben." Das Interesse an ultrafilter war indes ungewöhnlich hoch. „Buchstäblich bis zur Ziellinie haben wir mit zwei Interessenten verhandelt", was selten vorkomme. Dabei geht es nicht allein um die Höhe des Kaufpreises. „In diesem Fall ist nicht der mit dem ursprünglich höchsten Gebot zum Zuge gekommen", verrät Köchling, sondern der „mit dem besten Gesamtkonzept". Gewährleistungsfragen, Bestandsgarantien, strategische Vision, Übernahme von Einzelverträgen – Verhandlungsstoff für Stunden, Tage, Nächte.

„Wenn hier die Chemie im M&A-Team nicht stimmt", weiß Elsing, „dann wird das Finale eine Qual." Auch hier geht Liebe, oder zumindest Kameradschaft, durch den Magen: „Der Herr Köchling ist zwischendurch nicht nur einmal beim Chinesen gewesen und hat uns nachts etwas zu Essen geholt."

Am Ende stimmten Preis und sonstige Konditionen. „Wir wollten einen Vertrag ohne irgendwelche ‚Subject-to'-Klauseln. Und wir haben ihn bekommen", mit Ausnahme des unverzichtbaren kartellrechtlichen Vorbehalts. Eine solch starke Verhandlungsposition, die z.B. auch keinem Interessenten Exklusivität gewährt habe, sei nur bei einem wirklich starken Kaufobjekt zu erzielen. Der wirklich starke Unternehmer wirkt entspannt, freut sich auf den Golfplatz, die Fahrt nach Sardinien, wo er ein Haus besitzt, die gewonnene neue große Freiheit. Der Deal ist gelaufen, alle Beteiligten sind zufrieden. Jetzt kann Dirk Kronsbein mit dem wohlverdienten Vergessen beginnen. ←

andre.huelsboemer@finance-magazin.de

Was macht ultrafilter?

„Was Sie auch aufbereiten, ob Druckluft, Gase oder Flüssigkeiten: ultrafilter garantiert Ihnen eine wirtschaftliche und sichere Lösung für alle Aufbereitungsprobleme. Mit modernsten Industrie- und Prozessfiltern sowie kompletten Filter- und Trocknungsanlagen. Mit maßgeschneiderten Konzepten für ein Höchstmaß an Leistung und Wirtschaftlichkeit. Und mit international patentiertem Know-how, das Ihnen nur ein weltweit führendes, forschungsorientiertes Unternehmen bieten kann."

Zitat von der Homepage ultrafilter.de