

Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines Bauzentrums

Projekt: „Wisera“

Ausgangslage:

Der 100 % Gesellschafter (68 Jahre) eines regional bedeutenden Bauzentrums entschied sich bereits rechtzeitig vor dem Beginn einer externen Unternehmensnachfolgelösung dafür, zwei langjährig bewährte und erfahrene Führungskräfte zu Geschäftsführern zu ernennen. Zum selben Zeitpunkt der Ernennung schied der Inhaber/Gesellschafter als Geschäftsführer aus und begleitete die beiden ernannten Geschäftsführer in Beraterfunktion. Dies in der Form, dass er selbst noch täglich im Unternehmen tätig war und konkrete Aufgaben, insbesondere im Back Office-Bereich, übernahm.

Das Unternehmen beschäftigte ca. 100 Mitarbeiter und tätigte einen Umsatz von ca. 25 Mio. € an zwei Standorten. Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der letzten Jahre waren durchweg erfreulich und profitabel, sodass sich für den Gesellschafter erfolgversprechende Optionen, für eine externe Übertragung des Unternehmens entwickelten.



Maßnahmen:

Der Unternehmer entschied sich dafür, seine persönlichen Zielsetzungen für eine optimale Unternehmensnachfolge, mit professioneller Unterstützung anzugehen.

Aufgrund einer langjährigen, vertrauensvollen Verbindung zwischen dem Unternehmer und unserem Team, fand ein umfassendes Sondierungsgespräch mit anschließender Angebotserstellung unsererseits statt. Im Anschluss entschied sich der Unternehmer dazu, uns das Beratungsmandat zum Verkauf seines Unternehmens zu erteilen.

Im Monat Oktober wurden unsere im Detail abgestimmten Aufgaben mit der Erstellung eines Informationsmemorandums begonnen. D.h. es wurde eine strukturierte Informations- und Bewertungsgrundlage für die potenziellen Erwerberkandidaten geschaffen. In dieser Vorlage wurde das Unternehmen umfassend vorgestellt. Dies jedoch ohne jeglichen namentlichen Hinweis, also in gänzlich anonymer Form, bezogen auf Unternehmensname, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.

Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines Bauzentrums

Projekt: „Wisera“

Nach Freigabe des Info-Memos durch unseren Auftraggeber, wurden die in einer Zielfirmenliste priorisierten Erwerber/Unternehmer von uns persönlich angerufen. Dies mit der Zielsetzung, im Rahmen einer anonymisierten Vorsondierung strategisches Interesse für diese Expansionschance herauszufinden. Das finale Informationsmemorandum - in personalisierter Form - wurde den interessierten Erwerbern dann erst nach Unterzeichnung von Vertraulichkeitsvereinbarungen zur Verfügung gestellt.

In diesem Fall waren es vier Erwerber-Kandidaten, die - ca. drei Wochen nach Erhalt des Memos - zu einem jeweils ersten Verhandlungstermin eingeladen wurden.

Anfang Dezember wurden diese persönlichen Unternehmengespräche außerhalb des Unternehmens geführt, in denen das Gesamtvorhaben intensiv miteinander ausgetauscht wurde. Unser Auftraggeber gab seine Hintergründe und Beweggründe ebenso bekannt, wie die Bereitschaft, den Übergang für einen gewissen, kurzen Zeitraum persönlich zu begleiten. Unsere Zielsetzung, die Übergabestruktur in Form eines Share-Deals durchzuführen, wurde erläutert. Damit wurde deutlich gemacht, dass der noch bestehende, langfristige Mietvertrag der Betriebsimmobilie, der mit einem externen Vermieter geschlossen war, mit dem Verkauf sämtlicher Gesellschaftsanteile an den Erwerber, zwingend übergehen wird (Einverständnis des Vermieters voraussetzend).

Grundsätzliche Verkaufspreisvorstellungen wurden unsererseits nicht präsentiert oder mitgeteilt. Die Bewerber, also die potenziellen Käufer, wurden zum Schluss der Gespräche darum gebeten, ihr jeweiliges Angebot innerhalb einer Zeitspanne von drei Wochen zur Verfügung zu stellen. Dies geschah dann auch bei drei von vier Kandidaten. Der vierte Bieter legte Anfang Januar nach. Bereits Mitte Januar lagen tatsächlich drei sehr qualifizierte Angebote vor. Ein Bieter fiel ohne weitere Verhandlungen kategorisch heraus, weil sein Angebot weit entfernt von denen der anderen Interessenten lag. Die anderen Angebote wurden unter Einbeziehung sämtlicher Bewertungskriterien miteinander analysiert und bewertet. Am Ende entschied sich unser Unternehmer für einen der favorisierten Erwerber-Kandidaten und gab dann die finale Verhandlung frei. In dieser letzten Verhandlungsrunde gelang es dann, eine umfassende kaufmännische Übereinkunft zu treffen, die die Grundlage für die weiteren Schritte bildete.

Den anderen Mitbietern wurde durch uns abgesagt. Der Käufer beauftragte zeitgleich die Erstellung eines Kaufvertragsentwurfs.

Parallel beauftragte der Käufer seinen Wirtschaftsprüfer mit der Durchführung einer intensiven Due Diligence (Sorgfältigkeitsprüfung). Dafür erhielten wir eine umfassende Checkliste, die – nach Selektion der relevanten Prüfungsbereiche – schrittweise abgearbeitet wurde. D.h. die im Unternehmen herausgesuchten Dateien wurden digital, über einen verschlüsselten Datenraum, dem Wirtschaftsprüfer des Käufers verfügbar gemacht. Im Unternehmen selbst fanden keinerlei Prüfungsarbeiten statt, außer einer Betriebsbesichtigung(-rundgang) an einem Wochenende.

Bewertung des Unternehmens (zahlenmäßige Grundlagen)

Auch innerhalb dieses Praxisfalles wurde sich auf eine klassische Ertragswertmethode verständigt. Für ihre Ermittlungsarbeiten zur Unternehmensbewertung wurde den potenziellen Käufern im Rahmen des Info-Memo eine umfassende Planungsrechnung über einen Zeitraum von 6 Jahren (3 J. zurück; 3 J. nach vorne) zur Verfügung gestellt.

Als Grundlage für die Ermittlung des Bruttoundernehmenswertes wurde das nachhaltige, durchschnittliche EBITDA-Ergebnis des Planungszeitraumes festgelegt und vereinbart. Also das betriebswirtschaftliche Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen.

Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines Bauzentrums

Projekt: „Wisera“

Vorliegende Sondertatbestände, die die jährlichen Betriebsergebnisse verschlechtert hatten, wurden positiv, d.h. ergebnisverbessernd abgegrenzt.

Auf dieser Informationsbasis erstellten die interessierten Erwerber ihre eigenen Kaufpreis-Angebote für 100% der Gesellschaftsanteile.

Vertragsgestaltung und Kaufpreiszahlung

Der von der Käuferseite beauftragte Kaufvertragsentwurf, wurde nach Vorlage durch den von uns empfohlenen, spezialisierten Rechtsanwalt, der von unserem Auftraggeber gesondert beauftragt wurde, geprüft. Die Vertragstext-Verhandlungen und die Sorgfältigkeitsprüfungen liefen zeitlich parallel.

Während der Verhandlungen mit dem Erwerber wurde von Anfang an Einverständnis darüber erzielt, dass das Unternehmen im Rahmen eines sog. Locked Box – Verfahrens, rückwirkend zum 01.01. des neuen Geschäftsjahres, das zum Zeitpunkt des Notar-Beurkundungstermins schon seit fünf Monaten lief, übertragen wird. Die Grundlage dafür war der letzte Jahresabschluss zum 31.12., dessen Schlussalden die Eröffnungswerte des neuen Jahres bildeten. Zur Ermittlung des Nettokaufpreises wurden die zinstragenden Schulden vom vereinbarten Basiskaufpreis abgezogen und die Kassenbestände/Bankguthaben (Cash-Bestände auf der Aktivseite) auszahlungserhöhend hinzugerechnet (cash & debt-free Methode). Der Kaufpreis floss am Vollzugstag, nachdem sämtliche Auszahlungsvoraussetzungen erfüllt waren.

Übergabe des Unternehmens

Am Tag der notariellen Beurkundung des Kaufvertrages fand abends im Unternehmen eine Betriebsversammlung statt. Der Inhaber gab den anwesenden Mitarbeitern umfassende Hintergrundinformationen zur durchgeführten Unternehmensübergabe und bedankte sich für die erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit in all den Jahren. Es war eine sehr emotionale Veranstaltung, weil mit dem ausscheidenden Unternehmer eine Führungs-Ära im Unternehmen zu Ende ging.

Zwei verantwortliche Führungskräfte des Käufers stellten das Unternehmen des neuen Eigentümers vor und vermittelten den Anwesenden eine überzeugende und strategische Perspektive für die Zukunft. Die beiden Standorte sind nun Teil einer starken Handelsgruppe, die finanzwirtschaftlich hervorragend aufgestellt ist und in den nächsten Jahren bedeutend wachsen wird.

Die Erfolgsgeschichte vor Ort wird sich fortsetzen, in dem die leistungsstarken Mitarbeiter des Unternehmens weiterhin motiviert und gefördert und parallel die vorhandenen Synergien und Entwicklungschancen professionell genutzt werden.

Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines Bauzentrums

Projekt: „Wisera“

Ergebnis

Innerhalb eines Zeitraumes von nur acht Monaten ist es gelungen, eine optimale Unternehmensnachfolge zu organisieren und rechtssicher durchzuführen. Unser Auftraggeber erfuhr nach der Veröffentlichung und des Bekanntwerdens dieser Transaktion, eine überragende, positive Resonanz für die gefundene Lösung. Dies insbesondere von seinen Kooperations- und Unternehmerfreunden sowie Marktbegleitern und Banken. Die erzielten finanzwirtschaftlichen Ergebnisse, also die erzielten Verkaufserlöse für die Gesellschaftsanteile, aber auch die vollständige Befreiung von sämtlichen Vertragsverpflichtungen (Mietvertrag, Leasingverträge, Mitarbeiter etc.), lagen weit oberhalb der Erwartungen unseres Auftraggebers.

Folgende **Faktoren** haben diesen sehr erfreulichen Erfolg ermöglicht:

- Frühzeitige Ernennung der beiden Geschäftsführer und dadurch die rechtzeitige, operative Entkoppelung des Unternehmers
- Übergabereife des Unternehmens
- Präzises, inhaltsreiches Informationsmemorandum
- Professionelle Planung des Verkaufsprozesses
- Konsequente und verbindliche Projektsteuerung
- Persönliche, langjährige Verbindungen zu allen Verhandlungsführern der Erwerberkandidaten
- Zielorientierte, bis ins Detail abgestimmte Verhandlungsführungen
- Identifikation von kaufpreiserhöhenden Strategiewerten
- Umfassende Erfahrungen innerhalb des gesamten Prozessmanagement
- Empathie, Verhandlungsgeschick und Branchen Know-How



Dieter Oelfke

Oelfke GmbH & Co. KG

Uferstraße 21, 50996 Köln
Fon: +49 (0) 221-6778 4924
Fax: +49 (0) 221-6778 2955
Mobil: +49 (0) 173-9464771

oelfke@oelfke-beratung.de
www.oelfke-beratung.de



Horst Schreiber

-Kooperationspartner-

Horst Schreiber Unternehmensberatung

Am Stührberg 24, 31609 Balge
Fon: +49 (0) 5022-94136
Mobil: +49 (0) 174-3419857

beratung.schreiber@t-online.de