Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines PVH-Unternehmens

Projekt: *„Hanseatic“*

Ausgangslage

Die drei Gesellschafter eines in der 3. Generation betriebenen Fachhandelsunternehmens hatten uns, als spezialisierte Branchenberater, damit beauftragt, strategische Optionen für die langfristige Fortführung des eigenen Unternehmens zu entwickeln.

Die Sortimentsschwerpunkte bildeten Befestigungstechnik, Werkzeuge und Arbeitsschutz. Der Kundenstamm setzte sich hauptsächlich aus Handwerksbetrieben in den Bereichen Holz- und Metallbau sowie metallverarbeitende Industriebetriebe zusammen.

Das Unternehmen wies zwar eine positive Bilanzstruktur aus (45% Eigenkapitalausstattung), stagnierte aber seit Jahren in der Umsatz- und Ertragsentwicklung. Da auf der Kostenseite bereits weitreichende Einsparungsmöglichkeiten ausgeschöpft waren, befand sich das Unternehmen - betriebswirtschaftlich betrachtet - in einer spürbaren Perspektivenlosigkeit.

Der vertriebsorientierte, geschäftsführende Gesellschafter beklagte zudem persönliche Überforderungen mit sämtlichen Verwaltungs-, Datenmanagement-, IT-, aber auch Personalanforderungen.

Durchführung

Zum Start der Projektarbeit wurde ein gezielt vorbereiteter Strategie-Workshop durchgeführt, in dem sämtliche Fortführungsüberlegungen miteinander erarbeitet und bewertet wurden. Grundlage dafür waren die detaillierte Bestimmung der Ausgangslage des Unternehmens, aber ebenso zentrale *Schlüsselfragen*, die anhand der erarbeiteten Datenbasis miteinander diskutiert und beantwortet wurden.

- Wie werden sich die Markt -und Wettbewerbsbedingungen entwickeln?
- Ist unser Unternehmen vor diesem Hintergrund in der jetzigen Struktur langfristig überlebensfähig?

- Gibt es strategische Unternehmen, die als Beteiligungspartner oder Erwerber gewonnen werden können und wenn ja, wer kommt dafür konkret in Frage?
- Wie könnte ein optimales Beteiligungs- oder Übergabemodell aussehen?
- Was wären die strategischen und operativen Vorteile?
- Was ist das Unternehmen aktuell wert und welcher Verkaufspreis könnte erzielt werden?
- Was würde in einem solchen Fall mit der Betriebsimmobilie passieren?
- Wie würde ein solcher Beteiligungs- oder Verkaufsprozess ablaufen?

Zum Abschluss des Strategie-Workshops entschieden sich die Gesellschafter dafür, uns mit der aktiven Aufnahme eines Verkaufsprozesses für ihr Unternehmen zu beauftragen.
Als Grundlage dafür wurde ein Informationsmemorandum (Verkaufs-Exposé) erstellt, aus dem sich für die möglichen Erwerber, sämtliche Informationen des Unternehmens in strukturierter Form entnehmen ließen (ohne jegliche Namensnennungen). Während der Strategie-Sitzung wurden bereits die geeignetsten Erwerberkandidaten selektiert, sodass auf Grundlage von vorher unterzeichneten Vertraulichkeitsvereinbarungen, mit der Direktansprache begonnen werde konnte.
Bereits nach 14 Tagen wurde bei dem ohnehin favorisierten Erwerber starkes Interesse für eine Übernahme geweckt. Daraufhin eröffneten wir den Verhandlungsprozess mit einem ersten Besichtigungstermin vor Ort, der aus Geheimhaltungsgründen an einem Abend stattfand.

Während dieses ersten Termins entstand für beide Seiten bereits ein gutes Gefühl und ein vertrauensvolles Miteinander. Man konnte sich wechselseitig von Anfang an vorstellen, zu einer gemeinsamen Übereinkunft zu kommen. Strategisch und operativ passte dieses Unternehmen hervorragend zum Erwerber. Und umgekehrt passte die „menschliche Chemie“ für den abgebenden, geschäftsführenden Gesellschafter, der nach einer Übergabe weiterhin als Geschäftsführer tätig bleiben würde. In weiteren Verhandlungsrunden, auch in den Räumlichkeiten des Erwerbers, wurden dann folgende Ergebnisse erzielt.

Ergebnis

- Erwerb von 100% des Unternehmens
- Übertragung in Form eines Asset-Deal. Der Erwerber erwarb den Lagerbestand, die Betriebs- und Geschäftsausstattung, die Namensrechte, sämtliche Mitarbeiter, den Kundenstamm, die wesentlichen Verträge
- Die Betriebsimmobilie wurde von der Familien-Besitzgesellschaft langfristig an den neuen Erwerber weitervermietet, d.h. das bestehende Mietvertragsverhältnis zwischen der Besitz - und Betreibergesellschaft, wurde auf die neue Betreibergesellschaft übertragen und verlängert.
- Kaufpreis: Der Lagerbestand wurde auf Basis der letzten Inventur mit einem Pauschalabschlag von 15% komplett übernommen; die BGA wurde zu Buchwerten übertragen (Ausnahme: Verkehrswerte bei LKW); der Goodwill orientierte sich aus einem Mittelwert der erzielten EBIT-Werte/ Faktor und einem strategischen Aufschlag.
- Der bisher alleinige, geschäftsführende Gesellschafter wurde in der vom Erwerber neu gegründeten Betreibergesellschaft (GmbH), neben einem Geschäftsführer des Erwerberunternehmens, zum gleichberechtigten Geschäftsführer ernannt. Erweiternd zum GF- Gehalt wurde eine attraktive Tantieme-Regelung für die Zukunftsergebnisse der neuen Betreibergesellschaft vereinbart.
- Der Asset-Deal Unternehmenskaufvertrag, das neue Mietvertragsverhältnis und der Geschäftsführungsvertrag sind, unter Mitwirkung eines von uns vermittelten Fachanwalts, rechtssicher vereinbart worden.

Praxisbericht über den erfolgreichen Verkauf eines PVH-Unternehmens

Projekt: *„Hanseatic“*

Fazit

Das Unternehmen, der Geschäftsführer und die Belegschaft sind heute erfolgreich in den Firmenverbund des Erwerbers integriert worden. Die familieneigene Betriebsimmobilie wurde langfristig an den neuen, bonitätsstarken Mieter vermietet. Die mit der Transaktion geplanten Maßnahmen (u.a. Realisierung von Synergieeffekten) sind konsequent umgesetzt worden, sodass das Unternehmen seine Ertragskraft deutlich steigern konnte.
Eine Erfolgsgeschichte, über die wir gerne berichten und bei der folgende Faktoren eine besondere Rolle spielten:

- Rechtzeitiger Beginn mit dem Start des Strategie-Workshops
- Professionelle Planung und Strukturierung des Vorhabens
- Selektion der geeignetsten Erwerberkandidaten
- Verhandlungsführungen auf Augenhöhe in vertrauensvoller Atmosphäre
- Erarbeitung von für beide Seiten tragfähigen Kaufpreis-Bestandteilen
- Angemessenheitsprinzipien bei den Durchführungen der Sorgfältigkeitsprüfungen und der Kaufvertragsgestaltungen (Verkäufergarantien, Gewährleistungen etc.!!!)
- Menschliche Chemie zwischen den handelnden Personen und Entscheidern

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) 173-94 64 771

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

OELFKE • BERATUNG