

Super schnell zum Erfolg

Situation und Ausgangslage

1. Unternehmen

Branche: Kunststoffverarbeitung

Branchentrends: zunehmende Verlagerung der weniger anspruchsvollen Produkte nach Osteuropa, Ostasien und in andere Niedriglohnländer; zunehmende Unsicherheit bezüglich der Rohstoffpreistrends; steigende Bedeutung des single sourcing bei Großkunden; steigende Qualitätsanforderungen großer Abnehmer; steigende Logistikprobleme im supply chain management aufgrund steigender just in time Anforderungen;

Absatzmarktentwicklung: Wachstumschancen sind im Markt vorhanden, jedoch nur bei Erfüllung höchster Qualitätsanforderungen, Kostenführerschaft, moderner Betriebsausstattung, rationeller Fertigung und der Fähigkeit zur Mithilfe technischer Probleme im Vorfeld der Fertigungsauftragserteilung; trotzdem Druck auf die Margen; besonders hohe Anforderungen der Automobilzulieferindustrie;

Unternehmensdaten:

Tsd. €	2. Jahr	1. Jahr	aktuelles Jahr	1. Planjahr	2. Planjahr
Umsatz	7.060	9.715	11.950	12.300	15.900
EBT	45	220	490	720	1.150
EBIT	75	255	520	755	1.185
EBITDA	*)285	415	670	910	1.365
*)Betriebsimmobilien sind gemietet					
Grundstücke u. Gebäude			0		
Maschinen und Anlage			560		
Vorräte			465		
Forderungen			900		
Bankguthaben und sonst. Verm.gegenst.			900		
Bilanzsumme			2.825		
Eigenkapital			915		
Rückstellungen (**)			355		
Bankverbindlichkeiten			1.800		
Lieferantenverbindlichkeiten			200		
Gesellschafterdarlehen und sonst.			470		
Sonst. Verbindlichkeiten			160		
Bilanzsumme			3.870		
**) davon alleine Pensionsrückstellungen (komplett rückgedeckt) 500 Tsd. €					
Anzahl Mitarbeiter			45 bis 50		

2. Unternehmenssituation und persönliche Situation der Gesellschafter

Das Unternehmen hat sich seit zwei Jahren auf die Herstellung von Sicherheitsteilen für die Automobilindustrie spezialisiert. Dafür waren erhebliche Anstrengungen in QS und Zertifizierung notwendig. Aber durch diese Spezialisierung kam das Unternehmen aus der Kosten- und Ertragsschere heraus und hatte nach zwei Jahren Vorlaufzeit schließlich die finanziellen Probleme der Vergangenheit bewältigt. Im aktuellen Geschäftsjahr wurden wieder erfreulichere Renditen erzielt. Bereits im Jahr zuvor waren die Bankschulden getilgt und die Bilanz hat erhebliche Bankguthaben ausgewiesen. Die Resonanz bei den Kunden unseres Mandanten war so groß, dass diese zusätzliche Aufträge platzieren wollten. Unser Kunde war zur weiteren Expansion gezwungen. Er hätte die neuen Aufträge nicht ohne Schaden für die laufenden Serien ablehnen können. Hinzu kam, dass er aufgrund seines Alters nicht mehr bereit war, das komplette finanzielle Risiko des neuen Erweiterungssprungs und den Umzug in andere Betriebsräume bei laufender Fertigung usw. alleine zu schultern.

Er entschloss sich, uns mit der Suche eines geeigneten Partners zu beauftragen. Infrage kamen grundsätzlich nur strategische Investoren, Finanzinvestoren mit eher langfristiger industrieller Ausrichtung und MBI-Kandidaten in Kombination mit Finanzinvestoren.

Wichtig für unseren Kunden war, dass er noch ca. drei Jahre im Unternehmen tätig sein konnte und zum einen zur Absicherung des Transfers der Key accounts und zum anderen auch aus seiner Verantwortung gegenüber dem Erwerber bei Umbau und Erweiterung der Produktion.

M+A-Projekt

1. Bewertung, Kaufpreisziel

Bei der Unternehmensbewertung ergaben sich folgende Probleme.

1. Die historischen Renditewerte waren von zahlreichen Sondereffekten und Vorlaufkosten für den „Umbau“ der Unternehmensstrategie belastet. Sie ergaben deshalb keine befriedigende Basis zur Ermittlung des wirklichen Ertragswertes, obwohl die Vermögenssituation in der Bilanz als positiver Aspekt zu werten war.
2. Die aktuellen Zahlen bestätigten zwar den positiven Ergebnistrend, aber ein Jahr war dem von einer WP-Kanzlei beratenen Interessenten keine ausreichende Bewertungsbasis.
3. Die Realisierbarkeit der positiven Prognosen der Planjahre hing davon ab, ob das Unternehmen die Expansion erfolgreich schafft, wurde somit also wiederum auch vom künftigen Partner beeinflusst.
4. Außerdem war unser Mandant gezwungen, möglichst schnell alle Vorbereitungen für die Umsetzung der anstehenden Neuaufträge zu schaffen, woraus sich ein Zeitfenster für die Suche nach einem Partner von maximal 6 Monaten für uns ergab.

Da wir von vornherein nur Investoren ansprachen, die an der Forcierung des operativen Geschäfts interessiert und auch bereit und in der Lage waren, die dafür notwendigen Voraussetzungen zu unterstützen, hatten wir uns auf eine Bewertung auf Basis EBITDA und unter Zugrundelegung des akt. Jahrs, des 1. Planjahrs und des 2. Planjahrs unter Berücksichtigung von Erweiterungsinvestitionen zur Umsetzung des zusätzlichen Wachstums konzentriert. Da zu dieser Zeit mehrere Kunststoffverarbeiter zum Verkauf anstanden, hatten wir bezüglich der Zahlung des Kaufpreises verschiedene, flexible Modelle für die Verhandlungen vorbereitet.

Unter diesen Aspekten und der Berücksichtigung der Bilanzrelationen schlugen wir als worst case einen Kaufpreis von 2,95 Mio € vor, waren jedoch der Meinung, 3,9 bis 4,3 Mio € erzielen zu können. Die Abgabe einer Eigenkapitalgarantie wollten wir vermeiden, da dann unser Mandant zusätzlich die flüssigen Mittel in Höhe von 300 Tsd. Euro nicht hätte entnehmen können. Da das Unternehmen ohne langfristige Bankkredite arbeitete und die betriebliche Altersversorgung des geschäftsführenden Gesellschafters in voller Höhe rück gedeckt war, waren hieraus keine Diskrepanzen zu erwarten.

2. Interessenten

Unsere Interessentenansprache mussten wir von vornherein breit aufstellen, jedoch räumlich auf das geografische Umfeld unseres Mandanten konzentrieren. Dank unseres Netzwerkes konnten wir innerhalb von nur 2 Wochen vier attraktive Investoren interessieren. Bereits nach weiteren 2 Wochen klärte sich bei Detailverhandlungen, mit welchem der Interessenten die Erfolgchancen am größten sein würden.

3. Problem der Diskretion

Ein besonderes Problem im Hinblick auf die Diskretion bestand nicht, da die Kunststoff verarbeitende Branche mit weit über 3.000 Unternehmen in Deutschland und ihrer Heterogenität selbst für Brancheninsider nicht sehr transparent ist. Außerdem besteht hier sehr selten die Gefahr des „Abkupferns“ von Betriebsgeheimnissen.

4. Ergebnis

Bereits 6 Wochen nach dem Projektstart konnten wir durch Unterschrift eines LOI (Letter of Intent), der alle Details der Transaktion enthielt, unserem Mandanten eine gewisse Rechtssicherheit bezüglich des erfolgreichen Projektabschlusses geben. Damit war er in der Lage, seinen Hauptkunden frühzeitig ein positives Signal bezüglich seiner Zukunftspläne zu geben und er selbst hatte das Gefühl, ohne unkalkulierbares Risiko die neuen Aufträge annehmen zu können. Nach dem LOI erfolgten die Rechtsformveränderung, Vereinbarung verschiedener Vertragsdetails und ca. drei Wochen nach LOI-Unterschrift die Unterzeichnung des endgültigen Kaufvertrags.

Als Kaufpreis kam ein Modell aus down payment und großzügigem Festgehalt für die Übergangszeit zum Tragen. Da hierdurch die Gesamtzahlungen teilweise gestreckt wurden, war der Erwerber bereit einen Gesamtpreis von 4,0 Mio € zu akzeptieren, wobei unser Mandant zusätzlich die 0,3 Mio € Bankguthaben als bereits versteuerte Gewinnrücklagen aus der Gesellschaft entnehmen konnte.

Die komplette Expansion hat danach das Management des Erwerbers umgesetzt und unseren Mandanten damit weitgehend entlastet. Wir sind heute noch mit diesem Mandanten freundschaftlich verbunden.

DOREX
M+A Consultants GmbH