

# Nischendienstleister – MBI-Modell

## Situation und Ausgangslage

### 1. Unternehmen

**Branche:** Dienstleistung im Spezialbau, Spezialhochbau

**Branchentrends:** allgemeiner Branchentrend deutet auf immer stärkere Spezialisierung und Globalisierung des Geschäftes hin. Weltweit tätige Großunternehmen der Bauindustrie ziehen immer Spezial Know-how auf sich. Dementsprechend internationalisiert sich das Klientel von Dienstleistungsformen immer mehr, was mehr Betreuungsaufwand im Ausland, zusätzliche Sprachkenntnisse und vor allem eine zunehmende Änderung des Konkurrenzumfeldes bereits in der Akquisition von größeren Aufträgen mit sich bringt.

**Absatzmarktentwicklung:** Allgemeiner Rückgang der Baukonjunktur und volatile Bewegungen der Auftragslage tangiert auch diesen Spezialbaubereich.

### **Unternehmensdaten:**

Tsd. €	2. Jahr	1. Jahr	aktuelles Jahr	1. Planjahr
Umsatz	2.500	2.150	2.650	3.000
Rohertrag	2.300	1.980	2.450	2.770
Personalkosten	1.700	1.650	1.750	1.950
Anzahl Mitarbeiter	18 + frei Mitarbeiter			

### 2. Unternehmenssituation und persönliche Situation des Gesellschafters

Der Unternehmensinhaber im Alter von ca. 70 Jahren musste aus gesundheitlichen und aus Altersgründen verkaufen. Bei Großprojekten und Wettbewerben mit längerer Vorfinanzierungszeit akzeptierte ihn die Hausbank aufgrund der Basel II-Bestimmungen nicht mehr als Kreditnehmer. Auch internationale Großkunden warfen immer häufiger die Frage nach einer geordneten Nachfolgeregelung auf. Eine zuvor erhoffte Familien interne Nachfolgelösung hat sich zerschlagen.

## M+A-Projekt

### 1. Bewertung, Kaufpreisziel

Die Bewertung nach einer der anerkannten Wertfindungsmethoden war hier wegen der Vielzahl der Imponderabilien und ihrer teilweise extrem individuellen Ausprägungen nicht möglich. Zur Unterstützung der Routinearbeit gab es zwar umfangreiche Dokumentationen und EDV-Lösungen.

Aber das komplette technische Know-how befand sich im Kopf des Firmeninhabers. Auch die weltweiten Geschäftskontakte beruhten im Wesentlichen auf seinem persönlichen Beziehungsgeflecht. Jede Kaufpreisdiskussion mündete letztlich in der Frage, wie viele Jahre der Inhaber noch für die Übertragung des über 40 Jahre angesammelten Know-hows zur Verfügung stünde und wie auf dieser Basis ein Earn Out Modell konzipiert werden könne.

Wir schlugen letztlich unserem Mandanten für unsere Verhandlungen zwei Varianten vor. Die eine sah eine Übergangszeit von 18 Monaten und einen Kaufpreis von 1.100 Tsd. € plus 150 Tsd. € für EDV-Ausstattung, CAD-Anlagen, spezielle Statik- und andere Architekten-Software (Neupreis) und die andere eine Übergangszeit von 36 Monaten, 2.000 Tsd. € und sonst gleiche Bedingungen vor. Bankschulden brauchten nicht übernommen zu werden. Im Paket war der geschützte Namen des Büros enthalten. Für einen Teil des Personals hätte man Sonderregelungen vereinbart, sodass hier auch eine Risikominderung für den Übernehmer möglich war.

## **2. Interessenten**

Unser Mandant genoss in seiner Marktnische einen sehr hohen Bekanntheitsgrad und hatte eine sehr gute Auftragslage. Potenzielle Interessenten waren jedoch skeptisch bezüglich der Übertragungsmöglichkeit von Bekanntheitsgrad und Know-how. Die etablierten Ingenieurbüros zogen auch aufgrund der Unsicherheit der allgemeinen Baukonjunktur den teuren und langwierigen Eigenaufbau des Know-hows einer Übernahme des Architekturbüros vor. Selbst Preisnachlässe konnten diese Entscheidungen nicht prinzipiell ändern. Nach den ersten neutralen orientierenden Gesprächsrunden wurde das Feld der infrage kommenden Interessenten um MBI-Kandidaten erweitert. Mithilfe sehr guter Kontakte zu einschlägigen Universitäten und anderen Quellen konnten wir innerhalb kürzerer Zeit qualifizierte Interessenten definieren.

## **3. Problem der Diskretion**

Das Problem der Diskretion stellte sich hier in besonderem Maße, da das Arbeitsgebiet unseres Mandanten sehr spezifisch war, weltweit von einer überschaubaren Anzahl Büros abgedeckt wird, man sich gegenseitig beobachtete und sich gerade einige attraktive Ausschreibungen/ Aufträge im Verhandlungsstadium (Entwurfsphase) befanden.

## **4. Ergebnis**

Glücklicherweise fanden sich unser Mandant und einer der MBI-Kandidaten auf Anhieb in menschlicher und fachlicher Hinsicht sehr sympathisch. Obwohl der MBI-Kandidat bereits sein eigenes kleineres Ingenieurbüro hatte konnte er unsere Kaufpreisvorstellung von 1.250 Tsd. € (1.100 Tsd. € Variante 1 + 150 Tsd. € Assets) nicht finanzieren. Die Bank akzeptierte aufgrund der „soft facts“ einen maximalen Gesamtkaufpreis von nur einem Jahresgewinn einschl. der EDV-Soft- und Hardware zu Buchwerten. Der gesamte Kaufpreis betrug somit ca. 750 Tsd. €, zahlbar 250 Tsd. € bei Übernahme und der Rest verteilt über 12 Monate, wobei sich der Verkäufer zur 18-monatigen Unterstützung verpflichten musste. Aufgrund persönlicher Sympathien und wegen der zunehmenden Gesundheitsprobleme unseres Mandanten hat dieser dem Vorschlag zugestimmt. Als kleine Kompensation erhielt er eine zusätzliche Provision für Neuaufträge für die Zeit zwischen dem 12. und dem 18. Monat.

Die neuen Partner arbeiten auch zwei Jahre nach der Transaktion in dem inzwischen gemeinsamen Ingenieurbüro noch zusammen. Erst jetzt hat unser ehemaliger Mandant den „Mut“, seine eigene Tätigkeit wirklich zurückzufahren und trotz des Verkaufs seines Büros vor zwei Jahren an seinen Nachfolger sein Lebenswerk endgültig zu „übergeben“.

Für unser sensibles Geschäft ist die Kontaktpflege zu ehemaligen Kunden ein Vertrauensbeweis, den wir auch hier erbringen konnten.