

Was steht dem Verkauf im Wege?

Situation und Ausgangslage

1. Unternehmen

Branche: Nahrungsmittelindustrie; Kunden sind überwiegend Lebensmittelketten und Verbrauchermärkte;

Branchentrends: Zunehmende Konzentration auf sehr wenige, sehr große Marktteilnehmer; Verschärfung der EU-Hygiene-Vorschriften zwingt alle Marktteilnehmer zu teuren, von Mittelständlern kaum noch finanzierbaren Investitionen; mittelständische Nahrungsmittel Hersteller haben, wenn überhaupt nur noch eine Überlebenschance durch gezielte Qualitäts- und Nischenstrategie, was aber auch den Zugang zu entsprechenden Absatzkanälen bedingt; da nahezu alle Mittelständler davon betroffen sind, drängen sehr viele Unternehmen auch in diesen Markt und bekämpfen sich inzwischen auch hier; ein Ausweichen in den Bereich „convenience food“, „cooked and chilled“ erfordert wegen der Anlagenintensität der Produktion eine relativ gute Kapitalsausstattung.

Absatzmarktentwicklung: differenziert nach Marktsegmenten sehr unterschiedlich; im Segment unseres Mandanten zwar stetiges Mengenwachstum, aber zu permanent sinkenden Margen; Ausnahme: Eigenmarken mit hohem Bekanntheitsgrad;

Unternehmensdaten:

Mio. €	2.Jahr	1.Jahr	aktuelles Jahr	1. Planjahr
Umsatz	18,0	17,7	17,5	17,5
EBT	1,5	1,4	1,2	1,2
EBIT	1,9	1,8	1,6	1,5
EBITDA *)	2,0	1,9	1,8	1,7
*) Betriebsimmobilie im Privatbesitz des Gesellschafters				
Grundstücke u. Gebäude			0	
Maschinen und Anlage			870	
Vorräte			50	
Forderungen			800	
Sonst. Verm. + Guthaben			200	
Bilanzsumme			1.920	
Eigenkapital			100	
Rückstellungen *)			270	
Bankverbindlichkeiten			350	
Lieferantenverbindlichkeiten			50	
Sonst. Verbindlichkeiten			1.500	
Bilanzsumme			1.920	
Anzahl Mitarbeiter			40 bis 50 (Saisonkräfte)	

2. Unternehmenssituation und persönliche Situation der Gesellschafter

Das Unternehmen ist bei zahlreichen Supermarkt- und Discounter-Ketten als Sortimentlieferant und für Sonderaktionen gelistet, verfügt aber über keinen eigenen, bekannten Markennamen. Trotzdem genießt es in seinem Segment hohes Ansehen und ist bekannt für hochwertige Produkte mit gutem Preis-Leistungsverhältnis. Seine geografische Positionierung bringt außerdem logistische Vorteile, erhebliche Vorteile bei der Beschaffung der für ihn wichtigen natürlichen Rohstoffe und niedrige Personalkosten. Außerdem ist es in der Lage, kurzfristig Personal aus angrenzenden Niedriglohnländern zum Ausgleich saisonaler Schwankungen einzusetzen.

Der Inhabergeschäftsführer möchte aus Altersgründen sein Unternehmen verkaufen und sich danach der Verwaltung seines Privatvermögens widmen. Vorsorglich hat er die operative Geschäftstätigkeit bereits weitgehend seinem Betriebsleiter und dem Vertriebsleiter übertragen und sich aus dem Tagesgeschäft weitgehend zurückgezogen.

M+A-Projekt

1. Bewertung, Kaufpreisziel

Es ist davon auszugehen, dass die Abhängigkeit unseres Mandanten als reiner Auftragsfertiger bzw. Lohnfertiger für Handelsketten künftig stark auf die Marge drücken wird. Die Ertragsprognosen, sofern sie überhaupt möglich waren, zeigten eine permanente Verschlechterung. Hinzu kommt, dass sich die Branche zum Zeitpunkt des Mandats gerade in einem Übernahme Karussell der Großunternehmen befand, welches die volle Aufmerksamkeit aller Marktteilnehmer auf sich zog. Potenzielle Investoren können deshalb nur bei einem besonders günstigen Kaufpreis interessiert werden.

Eine Unternehmensbewertung nach üblichen Maßstäben führte zu keinem nach unserer Auffassung brauchbaren Ergebnis, sodass wir die Notwendigkeit sahen, Synergieeffekte, logistische und Rohmaterial-Beschaffungsvorteile zumindest teilweise zu berücksichtigen.

Wir schlugen unserem Mandanten eine Preisspanne von 4,8 Mio € bis 6,5 Mio € vor, machten ihn aber darauf aufmerksam, dass aufgrund der ungünstigen aktuellen Branchensituation und seiner problematischen strategischen Marktpositionierung wir uns eher auf einen Betrag von unter 4,8 Mio € einstellen sollten, bzw. uns im negativen Fall auch ein Misserfolg des Projektes nicht überraschen würde. Für unseren Mandanten war ein Preis von unter 4,8 Mio € nicht akzeptabel.

2. Interessenten

Wir sprachen gezielt deutsche, niederländische, dänische, belgische und osteuropäische Unternehmen aus der unmittelbaren Branche an. Osteuropäer deshalb, weil nach der Grenzöffnung die einzige Chance einer schnellen Etablierung im EU-Raum im Erwerb eines Unternehmens bestand, welches die hygienischen und Zulassungsvoraussetzungen erfüllt.

3. Problem der Diskretion

Aufgrund der Transparenz des Marktes kannten sich die meisten Interessenten persönlich. Äußerst behutsame Vorgehensweise und ständiges Abstimmen mit unserem Mandanten war deshalb notwendig.

4. Ergebnis

Insgesamt konnten wir fünf Unternehmen interessieren. Kein einziger war aber aufgrund der Marktsituation bereit, einen Preis von annähernd 4,5 Mio € zu akzeptieren.

Nach 6 Monaten brachen wir im Einvernehmen mit unserem Mandanten das Projekt ab. Wir gehen davon aus, dass ein Neustart nach der Konsolidierung der Branche erfolgen könnte.