Steinbeis Consulting
Mergers & Acquisitions GmbH

Unternehmenskauf und -verkauf in der Krise

Steffen Lohrer, 27.11.2009

Steinbeis-Gruppe

Der Steinbeis-Verbund ist eines der größten Dienstleistungsunternehmen im Technologie- und Wissenstransfer mit Sitz in Stuttgart

- 765 Transferzentren weltweit
- rund 5.500 Mitarbeiter
- davon 801 Professoren
- 2008: 82 neue Zentren gegründet

Dienstleistungen der Steinbeis M&A

Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH ist ein rechtlich selbständiges Transferzentrum im Geschäftsfeld „Beratung“

Transaktionen

- Unternehmenskauf
- Unternehmensverkauf
- Kapitalbeschaffung
- Eigene Investments
- Fondskonstrukte
- Management Buy-Out / Buy-In
- Nachfolgeregelungen
- Patentverwertungen

Service

- Unternehmensbewertung
- Markt- und Technologiestudien
- Business Plan
- Finanzierung
- Fondsmanagement
- Patentbewertungen
- Strategieberatung
- Post Merger Integration

Partner der Steinbeis M&A

- Steffen Lohrer, Mannheim/Weinheim
- Lothar Jakab, Frankfurt
- Michael Pels Leusden, Mannheim
- Jürgen Rehberg, Düsseldorf
- Jean-Michel Daguenet, Paris
- Prof. Dr. Werner Hoffmann, Frankfurt

Alleinstellungsmerkmale von Steinbeis M&A

- Steinbeis-Verbund bietet Zugang zu integrierter Expertise über Märkte und Technologien an mehr als 500 internationalen Standorten
- Strukturierte, zielorientierte Vorgehensweise
- Beratungserfahrung der Steinbeis-Partner mit eigenem unternehmerischen Hintergrund
- Insgesamt über 50 erfolgreiche Transaktionen der Partner
- 3 Patentfonds mit einem Volumen von rund 100 Mio. € platziert
- Hohe ethische Standards
- Kernkompetenz Mittelstand (Transaktionshöhe 2-200 Mio. €)
- Umfassendes Know-How in Verhandlungspsychologie

Systematischer M&A-Prozess beim Unternehmensverkauf

Mögliche Ausgangssituation in der Krise

- Umsatz- und Margenrückgang
- Ertragsprobleme
- Liquiditätsprobleme
- Nachfolgeproblematik
- Rating problematisch
- Private Bürgschaften
- Keine Zukunftsstrategie
- Keine finanziellen Mittel
  für Restrukturierung
  und Mitarbeiterabfindungen
- Bankendruck
- Lieferantendruck
- Keine Freizeit, Stress

Gegensätzliche Gedanken des Eigentümers

Für einen Verkauf:

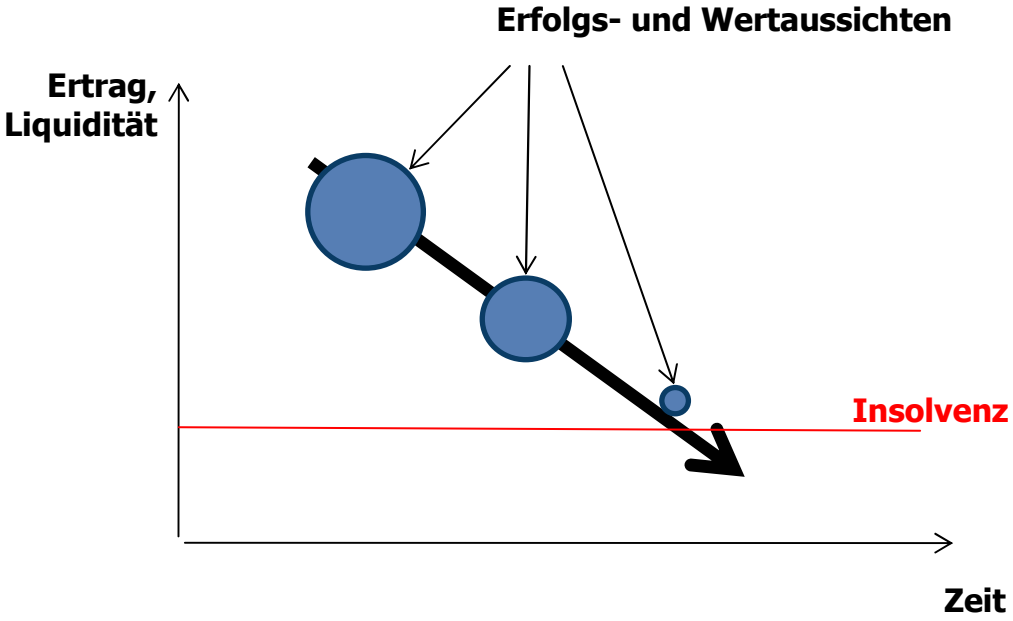
- Ich muss verkaufen
- Ich benötige einen starken Partner
- Ich kann nicht mehr schlafen
- Bin überfordert
- Der Kunde bricht weg, Hilfe
- Die Bank macht Ärger
- Kann meine Rechnungen nicht zahlen
- Die Insolvenz naht
- Ich bürge privat
- Dann ist auch meine private Geschäftsimmobilie leer und ich muß den Kredit noch abzahlen

Gegen einen Verkauf:

- Das ist nicht die erste Krise, es wird schon wieder
- Wenn ich jetzt verkaufe bekomme ich kein Geld
- Wenn doch, dann nur die Minderheit
- Was denken die Anderen dann von mir?
- Es gibt keine Käufer für mein Unternehmen
- Wenn das der Wettbewerb erfährt
- Ein neuer Auftrag, jetzt geht es aufwärts

Ein strukturierter Verkaufs-
Prozess wird meist verschoben bis es zu spät ist

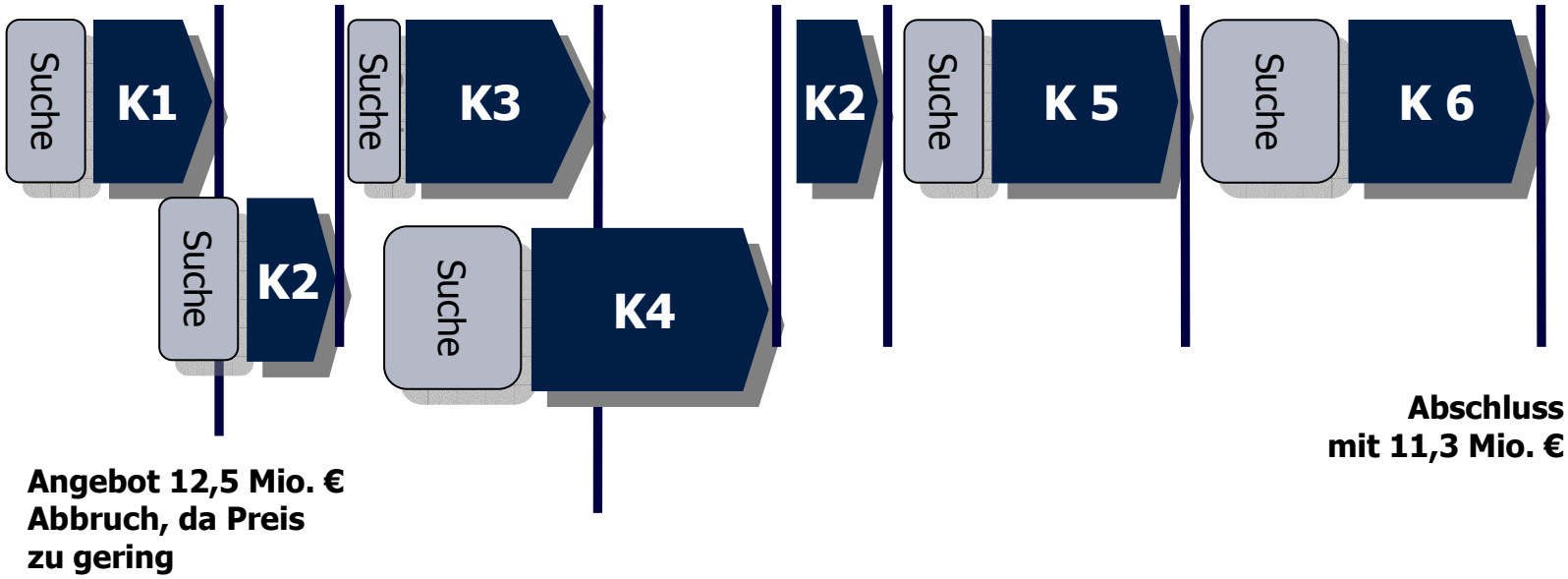
Unternehmenswert



Probleme bei der eigenständigen Investorensuche

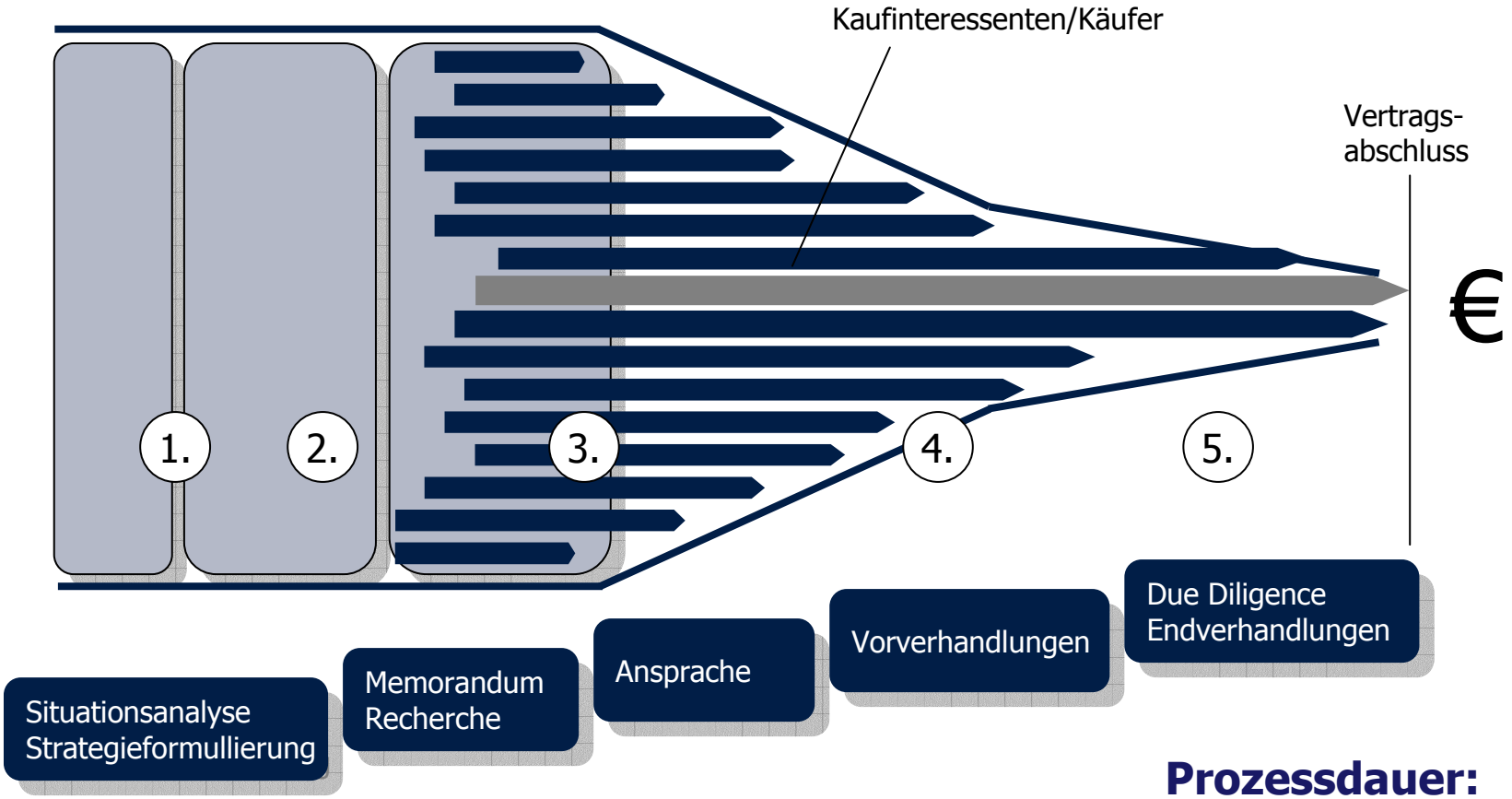
- Viele potentielle Käufer werden gar nicht angesprochen
- Fehlender Wettbewerb unter den Käufern
- Gewünschter Kaufpreis ist für Käufer nicht nachvollziehbar und kann deshalb nicht durchgesetzt werden
- Verkaufsprozess dauert sehr lange, weil eigene personelle Ressourcen begrenzt sind
- Positionen sind in Verhandlungen festgefahren, weil kein Moderator eingesetzt wird

Typischer Verkaufsprozess in der Praxis



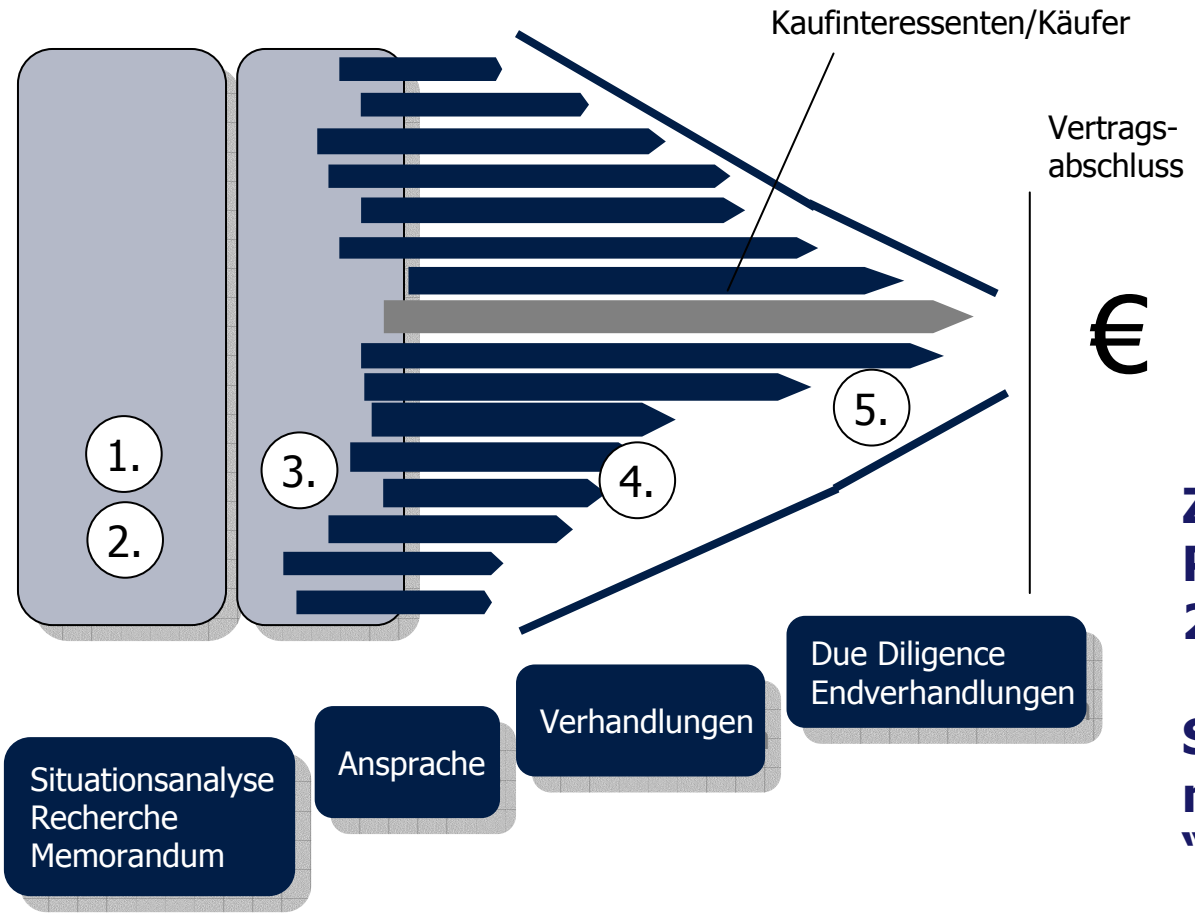
K 1 bis 6: Kaufinteressenten, Käufer

Systematischer Verkaufsprozess



Prozessdauer:
5 bis 9 Monate

Systematischer Verkaufsprozess in der Krise



Zeitdruck:
Prozessdauer
2 bis 5 Monate

Schneller Über-
nehmer anstatt
"Best Buyer"

Ziele des systematischen Verkaufsprozesses

- Ansprache möglichst vieler ausgewählter potentieller Käufer auf Basis einer sehr fundierten Recherche
- Parallele Verhandlung mit möglichst vielen Interessenten zur Identifikation des besten und meistbietenden Partners
- Auftraggeber/Mandant bleibt zunächst anonym

→ **Maximierung des Mandantennutzens**

→ **Identifikation des passenden Käufers**

Verkaufsprozess

Phase 1: Situations- und Machbarkeitsanalyse

Märkte
Kunden
Lieferanten
Abhängigkeiten
Kapitalgeber
.....

Umfeld

Stärken/ Schwächen

Management
Technologie
Produkte
Investitionen
Prozesse
Kennzahlen
Verträge
.....

Vermarktungsstrategie

Unternehmensbewertung
Steuerliches Deal Design (mit StB)
Potentiale, Synergien für Käufer
Erstellung Vermarktungsunterlagen (Memorandum, Business Plan)
Vorgehen (Meilensteinplan)

In der Krise oftmals nur Basisdaten

Verkaufsprozess

Phase 1: Situations- und Machbarkeitsanalyse / Kaufpreispotential

Unternehmenswert

\+ Wertsteigerung durch operative Restrukturierung

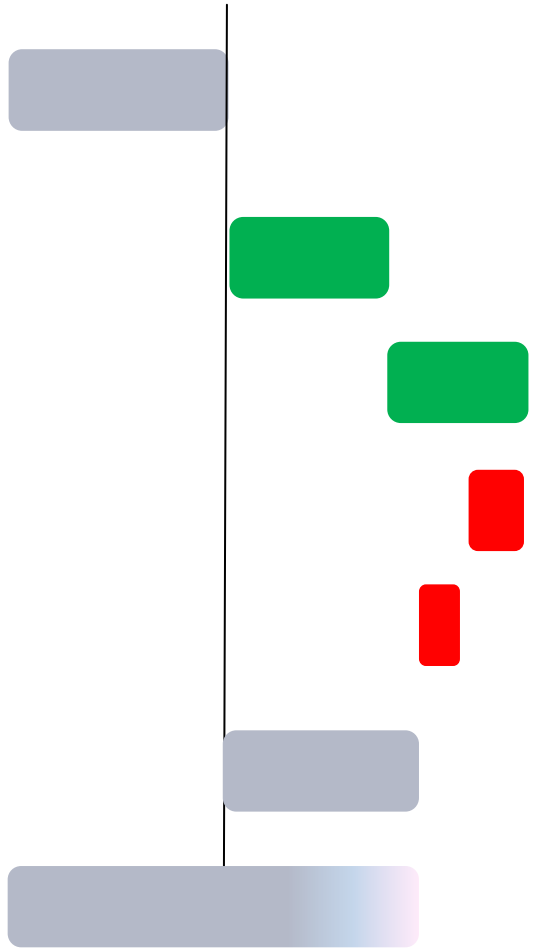
\+ Wertsteigerung durch Synergien

\- Integrationskosten

\- Transaktionskosten

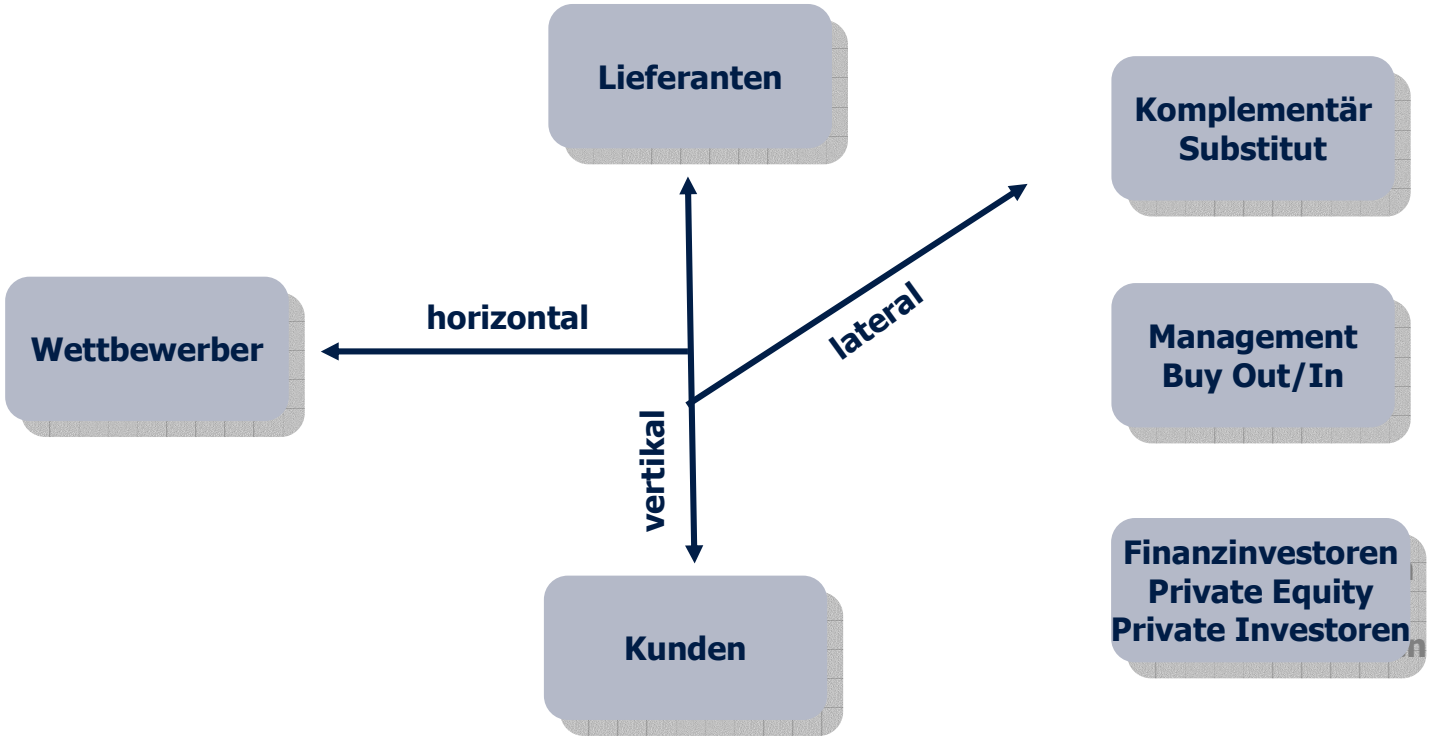
= Wertsteigerungsmöglichkeit

-> Kaufpreispotential



Verkaufsprozess

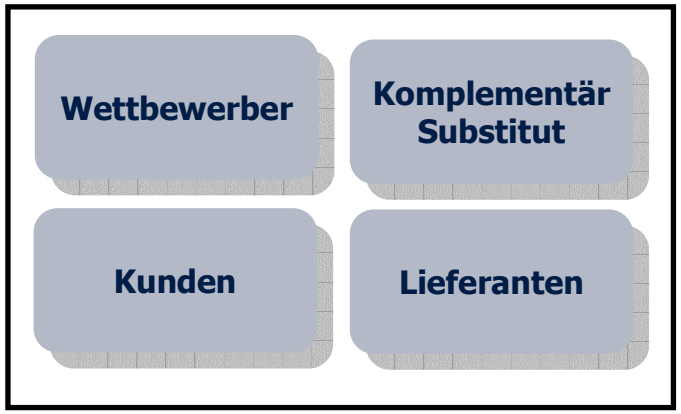
Phase 2: Recherche der potenziellen Käufer



Quellen: Spezifische Datenbanken, Internet, Netzwerk, Steinbeis Marktgutachten

Verkaufsprozess in der Krise

Phase 2: Recherche der potenziellen Käufer Investor-Typen



Ziele der Strategen:
- Stärkung des bestehenden Geschäfts
- Marktbereinigung
- Zugang zu: Kunden, Produkte, Technologien, Märkte
- Kostensynergien
- Vergrößerung der Wertschöpfungskette

Hauptansatz: Strategischer Fit

Auf Turn-Around Situationen spezialisierte Finanzinvestoren

Ziele der Turn-Around Investoren:
- Finanzieller Gewinn durch
  - Günstigen Erwerb
  - Restrukturierung
  - Exit

Hauptansatz: Stand Alone Konzept

Verkaufsprozess in der Krise

Phase 2: Recherche der potenziellen Käufer Investor-Typen

- **Wettbewerber**
- **Komplementär Substitut**
- **Kunden**
- **Lieferanten**

Motivation der Strategen:
• Investieren je nach strategischen Fit in schlechten Marktumfeld und/oder bei hausgemachten Problemen.
• Interesse eher subjektiv.

- **Auf Turn-Around Situationen spezialisierte Finanzinvestoren**

Motivation der Turn-Around Investoren:
• Suchen vor allem Unternehmen mit guten Produkten und hausgemachten Problemen, die man durch interne Restrukturierung lösen kann.
• Möglichst kein Kampf gegen den Markt.
• Unternehmensprodukte sollen nicht auswechselbar sein und eine Marktberechtigung haben.

Verkaufsprozess

Phase 3: Ansprache

1. Anonyme Ansprache potentieller Käufer
   (schriftlich, telefonisch, Nutzung des Netzwerkes)
2. Prüfung konkreter Kaufgründe beim Interessenten
3. Unterzeichnung der Geheimhaltungsvereinbarung
4. Versand eines Investor Memorandums
5. Nachfassen und Klärung offener Fragen

Ziel: Vereinbarung eines Präsentationstermins

Verkaufsprozess

Phase 4: Vorverhandlungen

- Parallele Verhandlungen mit mehreren Kaufinteressenten
- Management Präsentation
- Klärung der grundsätzlichen Interessen, Synergien, Kaufmotive etc.
- Vergleich mehrerer Angebote
- Definition der grundsätzlichen Eckpunkte (Deal Design, Anteile, Range des Kaufpreises)

Ziel: Unterzeichnung des Vorvertrages (Letter of Intent)

M&A-Berater moderiert die Verhandlungen

Verkaufsprozess

Phase 4/5: Verhandlungsprozess

Der Verkaufsprozess wird zu ¾ durch Emotionen, d.h. Hoffnungen, Wünsche, Ängste, Vorbehalte etc. bestimmt und durch unterschiedliche Interessengruppen negativ beeinflusst.

Interessengruppen
Wirtschaftsprüfer
Rechtsanwalt
Gesellschafter
Management
Familie ……..

Krise: Zeitlicher und finanzieller Druck

Verkäufer **Käufer**

Interessengruppen
Wirtschaftsprüfer
Rechtsanwalt
Gesellschafter
Management
Familie ……..

Moderation und pro-aktive Prozesssteuerung durch M&A-Berater

Krise: Weitere Interessengruppen
Banken
Betriebsrat / Mitarbeiter
Kreditversicherer
Factoringgeber
Kunden
Lierferanten

Vertragsunterzeichnung

Verkaufsprozess

Phase 5: Endverhandlungen

- Due Diligence durch den Käufer
- Bei Bedarf Gutachten durch Steinbeis Gruppe
- Steuerberater prüft Deal Design
- Verhandlung der Verträge

Ziel: Unterzeichnung der Endverträge und Zahlung des Kaufpreises

M&A-Berater moderiert die Verhandlungen und koordiniert die involvierten Experten.

Dealdesign Beispiel

- Ein auf Restrukturierungen spezialisierter Finanzinvestor beteiligt sich an einem Unternehmen
- Kaufpreis für 75% der Anteile: 1 (ein) €
- Bankenverzicht 4 Mio €
- Frisches Kapital vom Investor 2 Mio. €
- Frisches Kapital vom Eigentümer 0,4 Mio. €
- Investor bestimmt kaufmännischen Geschäftsführer
- Erhöhung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich
- Personalabbau 10%
- Die sich im Privatbesitz des Eigentümers befindliche Immobilie wird weiter genutzt

Vorteile des Verkäufers:

- Insolvenzabwendung
- Mieterträge durch Immobilie
- Restrukturierungsexperten sind an Bord
- Kann seine Anteile von 25% verkaufen, wenn Krise überwunden ist

Nutzen eines M&A-Beraters für den Mandanten

- Branchenkenntnis
- Umfassender Marktüberblick
- Strukturierte Vorgehensweise
- Hoher Einsatz - jeder Kontakt wird persönlich weiterverfolgt
- Einholung mehrerer Angebote parallel
- Professionelle Verhandlungsführung

- **Schneller Prozess**
- **Dadurch schelle Klarheit über Verkaufschancen**
- **Zeitliche Entlastung**
- **Hohe Erfolgswahrscheinlichkeit**
- **Abwendung einer möglichen Insolvenz**
- **Freigabe von Privaten Bürgschaften**
- **Weiterführung des Unternehmens**
- **Übernahme von Mitarbeitern**
- **Kein Immobilienleerstand, wenn Immobilie im Privatvermögen**

Systematischer M&A-Prozess beim Unternehmenskauf

Kauf in der Krise / Kauf aus der Insolvenz

Kauf in der Krise

- Meist Share Deal

Positiv

- Geringer Kaufpreis (z.T. 1 € Deal)
- Investor stärkt oftmals Eigenkapital mit Fresh Money
- Unter Umständen Bankenverzicht (Hair Cut)

Negativ

- Investor übernimmt alle Probleme und Mitarbeiter
- Dadurch hoher Restrukturierungs-aufwand und Kosten

Kauf aus der Insolvenz

- Meist Asset Deal

Positiv

- Der Käufer kann entscheiden, welche Assets er übernehmen möchte
- „Altlasten" bleiben beim Verwalter, dadurch Restrukturierung durch Insolvenzverfahren
- Einfacherer Mitarbeiterabbau

Negativ

- Käufer muß Kaufpreis und Working Capital finanzieren
- Kundenverluste durch Insolvenzunsicherheit

Erfolgsfaktoren beim Kauf in der Krise

- M&A Erfahrung bei Krisenunternehmen
- Schnelligkeit
- Entwicklung einer Zukunftsperspektive und -plan
- Restrukturierungserfahrung
- Einfühlungsvermögen in die verschiedenen beteiligten Parteien und ihrer Interessen
- Gewinnung der Unterstützung der Gesellschafter
- Verfügbarkeit von kurzfristig einsetzbaren finanziellen Mitteln
- Bei der Insolvenz: Erfahrung mit dem Insolvenzprozeß und mit Insolvenzverwaltern

Ihre Ansprechpartner

Steinbeis Consulting
Mergers & Acquisitions GmbH

Dipl.-Wirtsch. Ing. Steffen Lohrer (lohrer@steinbeis-finance.de)
Geschäftsführender Gesellschafter

Dipl.-Kfm. Michael Pels Leusden (pelsleusden@steinbeis-finance.de)
Senior Consultant

Sitz der Gesellschaft:
Zinkgräfstr. 28, 69469 Weinheim
Tel. +49 (0)6201 186354
Fax +49 (0)6201 186355
www.steinbeis-finance.de

Office Mannheim:
Keplerstr. 38, 68165 Mannheim
Tel. +49 (0)177 572 8860
Fax +49 (0)621 125 6850

Niederlassungen: Düsseldorf-Haan, Frankfurt, Mannheim/Weinheim, Paris, Stuttgart