



Projektvorstellung M&A der B-Gruppe

Wettbewerbsbeitrag Quest Consulting AG

Award Best of Consulting und
Best of Consulting mittelständischer Beratungen 2016

Rosenheim, Juni 2016



Geordnete Regelung der unternehmerischen Zukunft der B-Gruppe außerhalb des Familien- und Gesellschafterkreis

Problemstellung B-Gruppe

Unternehmensüberblick

- Der Kunde ist eine Unternehmensgruppe der Oberflächentechnik (Galvanik, Oberfläche, Mechanische Fertigung)
- Gegründet 1950 mit Hauptsitz der Unternehmensgruppe in der Nähe von Passau, Grenzregion Österreich / Tschechien
- Die Unternehmensgruppe erwirtschaftete 2014 mit rd. 400 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 32 Mio.€ ein EBIT von ca. 3,5 Mio.€
- Die B-Gruppe besteht aus 7 Gesellschaftern an Standorten in Deutschland und Tschechien
- 2013 wurde ein Insolvenzplanverfahren mit Zahlung der Insolvenzquote abgeschlossen (Antragstellung 2009)
- Der Inhaber und Unternehmensgründer ist zu Projektbeginn bereits 86 Jahre alt, eine Geschäftsführung mit Minderheitsbeteiligung ist seit vielen Jahren etabliert

Problemstellungen

Komplexität der Gesellschaft	Nachfolgeplanung	Ausserbilanzielles	Branche
<ul style="list-style-type: none"> • Gewachsene Unternehmensstruktur mit 7 Gesellschaften führt zu komplexen Intercompany-Verrechnungen • Komplexe, detaillierte Kostenstellenstruktur • Kein einheitliches Reporting mit konsolidiertem Unternehmensergebnis vorhanden • Erhebliche Sondereffekte in der Zahlenwelt bedingt durch die Insolvenz 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Gesellschafter (davon Hauptgesellschafter mit 92%) • Treuhandverträge mit weiteren Gesellschaftern • Direkte Nachfolge aus dem Familien- oder Gesellschafterkreis nicht möglich • Betagter Unternehmer als potentielles Risiko für Investorenprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand im Jahr 2006 und anschließender Neubau. Als Folge Bodenverunreinigungen • Beschwerden über Geruchsbelästigung aus der Nachbarschaft (obwohl nicht nachweisbar) • Offene Klärung von Grenzwertüberschreitungen • Haustarifvertrag mit Beschäftigungsgarantie 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Wettbewerb durch 2 direkte Wettbewerber • Oberflächenbearbeitung oft mit Verunreinigungen und aufwändigen Umweltschutzmaßnahmen verbunden <ul style="list-style-type: none"> • Risiko einer Verunreinigung oft nicht bezifferbar • Risiko einer Verunreinigung für viele Investoren ein Deal-Breaker

Zielsetzung

- Nachfolgeregelung für die unternehmerische Zukunft der B-Gruppe
- Erarbeiten der optimalen Lösung für das Unternehmen, den Unternehmer und den künftigen Investor

Reduzierte Komplexität durch Konsolidierung offenbarte potentiellen Investoren die Chancen des Investments

Lösungsansätze

Reduzierung der Komplexität – Konsolidierung und integrierte Planung

- Darstellen der Historie ohne Sondereffekte (z.B. Bereinigung um Insolvenzeffekte) zur Ermittlung der tatsächlichen Ertragskraft der Unternehmensgruppe
- Konsolidieren der Unternehmensgruppe für die vergangenen 3 Jahre, Abbildung in der Standardsoftware LucaNet
- Intensive inhaltliche in Auseinandersetzung mit den letzten Geschäftsjahren als Basis für ein besseren Verständnis des Unternehmens und zum Ableiten des Zukunftspotential
- Ableiten der Konsolidierung aus vorhandenen Kostenstellen und Kostenträgerrechnung in intensiver Zusammenarbeit mit der Buchhaltung und Geschäftsführung
- Erstellen einer 3-Jahresplanung für sämtliche Gesellschaften gemeinsam mit der Geschäftsführung
- Fordern des Managements zur klaren Absichtserklärungen im Rahmen der erarbeiteten Planung
- Konsolidieren der Geschäftsplanung mit der Standardsoftware Lucanet
- Ausschließliche Darstellung der konsolidierten Zahlenwelt im Info-Memo, um potentielle Investoren im ersten Schritt nicht mit Komplexität abzuschrecken; detaillierte Daten und Planungen im Datenraum
- Erstellung eines monatlichen Konzern-Reporting zur laufenden Information der Investoren

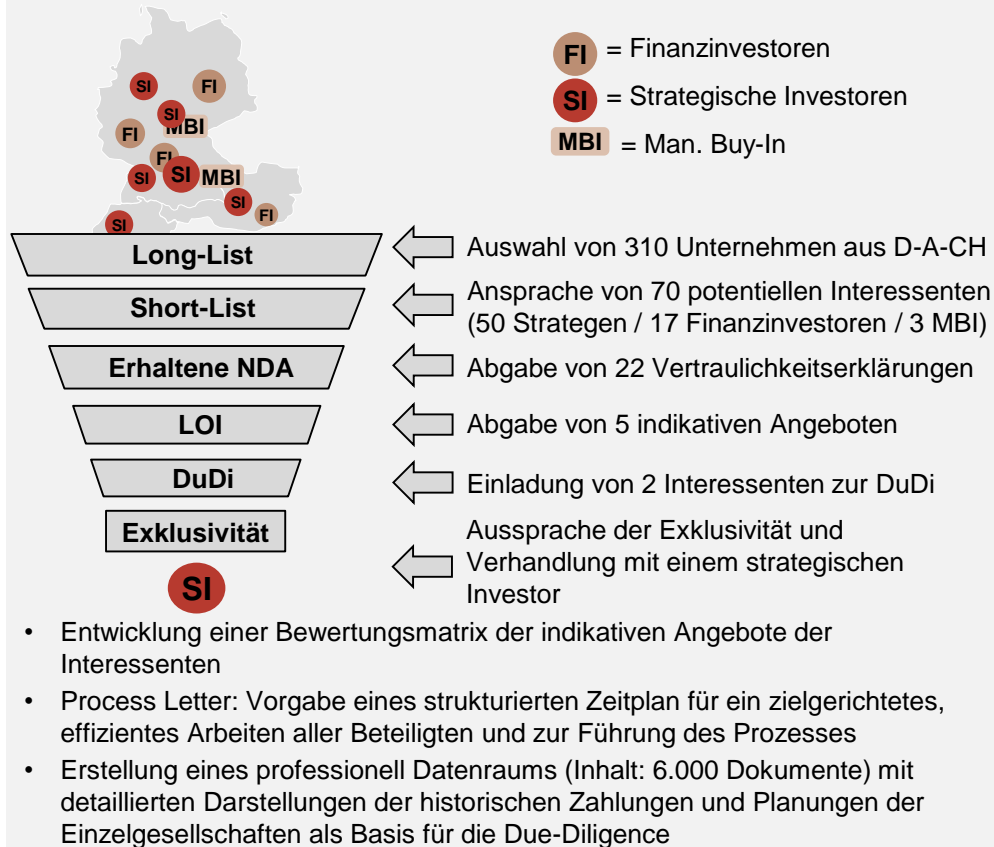
Nachfolgeplanung – Sicherung der Handlungsfähigkeit – Option zur internen Fortführung aufbauen

- Mitnahme der Geschäftsführer / Minderheitsgesellschaftern, um einen Erwerb von 100% der Gesellschaftsanteile des Unternehmens für einen Investor zu ermöglichen
- Ernennung eines Generalbevollmächtigten für den 86-Jährigen Hauptgesellschafter, zur Sicherung des Investorenprozesses bei möglicher Verhinderung des Hauptgesellschafters
- Einbindung des Generalbevollmächtigten mit Beginn des Verkaufsprozess in sämtliche Entscheidungen

Breite professionelle Investorenansprache mit transparenter Kommunikation aller außerbilanziellen Themen

Lösungsansätze

Branche – Breite Investorenansprache



Außerbilanzielles – offene Kommunikation

- Darstellung aller identifizierten außerbilanziellen Themen und Risiken
- Offene Kommunikation über den Status der Themen an die potentiellen Investoren
- Professionelle Unterstützung bei der finanziellen und juristischen Due-Diligence von EY, Wien und SCWP, Wels

Erfolg des M&A-Prozesses gründet auf mehreren Optionen, Reduzierung von Komplexität, strukturiertem Prozess und offenem Dialog mit Interessenten

Ergebnis

Komplexität der Gesellschaft

- Gutes Verständnis der Zahlen der einzelnen Unternehmen bei Beratern und Unternehmensverantwortlichen resultierte aus dem intensiven und gemeinsamen Planungs- und Konsolidierungsprozess
- Einfache konsolidierte Darstellung ist notwendig um potentielle Investoren zu interessieren
- Diskussionen über die komplexen Verrechnungs- und Gesellschafterstrukturen geraten in den Hintergrund
- Fairer an den Ertragswert orientierter Kaufpreis wurde mit der 3-Jahresplanung begründet
- Das Management steht inhaltlich hinter der Planung
- Realistische Zukunftspotentiale wurden aufgrund der bereinigten Darstellung der Ertragskraft der Unternehmensgruppe abgeleitet und waren gegenüber potentiellen Investoren argumentier- und weniger angreifbar
- Durch Konsolidierung mit einer Standardsoftware wird der Eindruck bestätigt, dass professionelle Controlling-Tools verwendet wurden und sämtliche relevanten Zahlen im Haus sind

**Erfolgsfaktor
Konsolidierung und
integrierte Geschäfts-
planung**

Nachfolgeplanung

- Unternehmer verstarb nach Signing aber vor Closeing – Generalbevollmächtigter war in alle Prozesse eingebunden und führt den Prozess erfolgreich weiter

**Erfolgsfaktor
Sicherung der
Handlungsfähigkeit**

Ausserbilanzielles

- Mögliche Deal-Breaker wurden offen kommuniziert, um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten
- Durch offene Kommunikation wurden wesentliche Probleme nicht erst in der Due Diligence aufgedeckt und auch nicht in den Vertragsverhandlungen kaufpreismindernd diskutiert

**Erfolgsfaktor
offene Kommunikation**

Branche

- Realisierung eines Share-Deals mit strategischem Käufer
- Schaffung einer relevanten Marktgröße in der Region Südostbayern/Niederösterreich
- Neuer Inhaber stärkt bestehende Führungsorganisation
- Integration des kaufm. Bereichs in die neue entstandene Unternehmensgruppe des Investors
- Darstellung eines pragmatischen, sachorientierten Vertrags

**Erfolgsfaktor
Breite Investoren-
ansprache**

Erfolgreiche Nachfolge durch Planung und Konsolidierung Schaffen von Optionen sowie strukturiertem breiten Investorenprozess

Publikumsfolie: Nachfolgeregelung für die unternehmerische Zukunft der B-Gruppe

Unternehmensüberblick

- Kunde ist eine Unternehmen der Oberflächentechnik (Galvanik, Oberfläche, Mechanische Fertigung)
- Umsatz 2014 (rd.) 32 Mio.€, EBIT (rd.) 3,5 Mio.€, rd. 400 Mitarbeiter
- Gegründet 1950 mit Hauptsitz der Unternehmensgruppe in Südostbayern, Grenzregion Österreich / Tschechien
- Insolvenzplanverfahren 2009 - 2013 mit Zahlung der verbleibenden Insolvenzquote erfolgreich abgeschlossen
- Inhaber und Unternehmensgründer zu Projektbeginn mit 86 Jahren, Geschäftsführung mit Minderheitsbeteiligung (jeweils mit mehr als 92%)

Problemstellungen

- Hohe Komplexität der Unternehmensgruppe
- Kein Nachfolgeplanung aus dem Familien- oder Gesellschafterkreis möglich
- Ausserbilanzielle Themen mindern die Attraktivität des Investments
- Unternehmensgruppe agiert in schwieriger Branche

Lösungsansätze

- Vorbereitung durch Abschluss Planinsolvenz 2013
- Vereinfachung der Unternehmensgruppe durch Teilverkauf 2014
- Aufbau einer konsolidierten 3-Jahres Geschäftsplanung über alle Gesellschaften
- Installation und Einbindung eines Generalbevollmächtigten in sämtliche Phasen des Investorenprozesses
- Aktive Kommunikation über den Status der ausserbilanziellen Themen an die potentiellen Investoren
- Überregionale Ansprachen von potentiellen (Strategische-, Finanzinvestoren, MBI)

Ergebnis

- Konsolidierte Geschäftsplanung als zentrale Maßnahme zur Schaffung einer verständlichen Zahlengrundlage für die potentiellen Investoren
- Unternehmer verstarb während des Prozesses - Reibungslose Übernahme der Hauptgesellschafteraufgaben durch den installierten Generalbevollmächtigten
- Offene Kommunikation über mögliche Risiken mit den Investoren
- Strukturiertes, professionelles geführter Dialog mit dem Investor auf Basis eines Datenraums

Projektteam



Albert Hager, Partner, Vorstand
+49 171 141 37 29
Albert.Hager@questconsulting.de



Matthias Schröder, Projektleiter
+49 151 108 18 281
Matthias.Schroeder@questconsulting.de



Jens Gaus, Projektleiter
Tel. +49 177 411 27 46
jens.gaus@questconsulting.de



Helmut Haberl, Partner, Vorstand
+49 171 812 87 30
Helmut.Haberl@questconsulting.de



Sebastian Maier, Senior Berater
+49 162 256 22 48
Sebastian.Maier@questconsulting.de



**Prof. Dr. Markus W. Exler,
Assoziierter Partner**
+49 175 58 55 837
Markus.Exler@questconsulting.de



Attila Lottner, Partner, Vorstand
+49 151 120 054 80
Attila.Lottner@questconsulting.de



Ludwig Scherr, Junior Berater
+49 173 921 80 09
Ludwig.Scherr@questconsulting.de



Tobias Riegger, Partner, Vorstand
+49 170 767 44 88
Tobias.Riegger@questconsulting.de



Sebastian Denzler, Junior Berater
+49 151 58 80 04 01
Sebastian.Denzler@questconsulting.de

Büro ROSENHEIM Kunstmühlstraße 12a | 83026 Rosenheim | Tel. (08031) 408 66-10 | Fax (08031) 408 66-11

www.questconsulting.de

Büro MÜNCHEN Rosenheimer Straße 145c | 81671 München



ERFOLG NACH PLAN

Visionen **erleben**