



## PRAXISBERICHT

### Unternehmensverkauf eines mittelständischen Ziegelproduzenten

#### I. Ausgangslage

Ein traditionsreiches, typisch mittelständisches Unternehmen aus der Ziegelproduktion ist in den vergangenen Jahren immer stärker unter Wettbewerbs-, Preis-, Absatz- und Ertragsdruck geraten. Die Produkte zeichnen sich durch eine hohe technische Qualität aus. Mehrere Generationen haben es geschafft, eine etablierte Marke zu penetrieren, die für Qualität und Nachhaltigkeit steht. Es wurde jedoch versäumt, den Vertrieb international auszurichten und sich vom sehr umkämpften und schwierigen deutschen Inlandsmarkt unabhängiger zu machen. Als

die Ölpreise massiv in die Höhe gingen und eine weitere Verschärfung der Ergebnissituation entstand, haben sich die Gesellschafter entschlossen, strategische Optionen im Rahmen einer Strategiesitzung zu entwickeln. Über eine Querverbindung zur regional agierenden Landesbank wurde unser Unternehmen zur Entwicklung einer überarbeiteten Unternehmensstrategie sowie zur Durchführung eines Unternehmenscoachings empfohlen.

#### II. Maßnahmen

In intensiven Gesprächen mit den beiden Hauptgesellschaftern lernten wir die Unternehmensentwicklung im Einzelnen kennen und die individuellen, auch familiären Einflüsse auf diese Unternehmensentwicklung wurden erörtert. In diesen Gesprächen ist es von besonderer Wichtigkeit gewesen, das richtige Gefühl für das Unternehmen zu bekommen und die familiären Einflüsse, die auch gesellschaftsrechtliche Konsequenzen hatten, richtig zu beurteilen.

Parallel wurde eine betriebswirtschaftliche Analyse durchgeführt, die intensiv Aufschluss über die Vergangenheit, aber auch über die damals gegenwärtige Situation gab. Nach dieser ersten Kennenlernphase wurde eine Strategiesitzung terminiert, in der an einem Wochenende wesentliche strategische Optionen für das Unternehmen herausgearbeitet wurden. Gemeinsam mit dem kaufmännischen Leiter wurde dann eine erste Planungsrechnung mit entsprechenden Prämissen erstellt.

Im Rahmen einer nächsten Strategiesitzung wurde dann entschieden, mehrstufig vorzugehen und sofort ein betriebswirtschaftlich wirkendes Restrukturierungsprogramm in Angriff zu nehmen. Dieses wurde mit einem Schwerpunkt auf die Intensivierung von Vertriebsmaßnahmen durchgeführt. Parallel wurde ein monatliches Reporting für die Gesellschafter aufbereitet. Gleichzeitig mit diesen Restrukturierungsmaßnahmen wurde an der strategischen Option zum Verkauf des Unternehmens gearbeitet. Dies mit dem Ziel, ernsthafte Verkaufsoptionen für das

Unternehmen zu erarbeiten und eine Entscheidungsgrundlage für die Gesellschafter zur Verfügung zu stellen. Auf Basis von vorher unterzeichneten Vertraulichkeitserklärungen wurden erste Marktgespräche mit potentiellen Übernahmekandidaten geführt und gleichzeitig erste indikative Kaufpreisvorstellungen entwickelt. Die von uns erstellte, interne Unternehmensbewertung nach der ertragswertorientierten DCF-Methode war Grundlage für den betriebswirtschaftlichen Wert des Unternehmens. In den stattgefundenen Verhandlungsterminen ist es gelungen, das Unternehmen sehr erfolgreich an einen international operierenden Konzern zu verkaufen.

Im Rahmen dieser Transaktion wurde ein zusätzlicher Strategiewert gehoben, der den Gesellschaftern insgesamt einen sehr erfreulichen Verkaufserlös des Unternehmens erbrachte. Die Gesamtabwicklung erfolgte im Rahmen eines Asset Deals. Die intensiven Due Diligence Aktivitäten wurden in einem neutralen Datenraum innerhalb des eigenen Steuerberatungsbüros durchgeführt. Intensive Vorbereitungen für diese zwingend notwendigen Prüfungsaktivitäten haben die eigentlichen Due Diligence Arbeiten deutlich erleichtert, so dass es beiden Verhandlungspartnern relativ rasch möglich war, die Notarurkunden zu unterzeichnen. Die intensive, rechtzeitige Abstimmung über die notwendigen Vertragstexte hat das Gesamtprozedere nicht verzögert, so dass der gesamte Prozess innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen werden konnte.



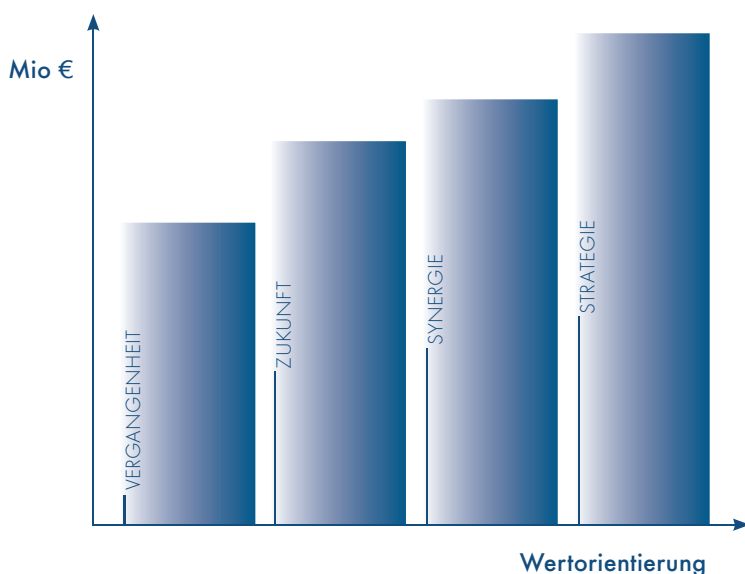
## PRAXISBERICHT

### III. Ergebnis

Dieses Beispiel eines erfolgreichen Unternehmensverkaufs steht in bester Weise für die nachhaltige Sicherung des über ein Jahrhundert erwirtschafteten Familienvermögens. Der bereits einsetzende Eigenkapitalverzehr hat deutliche wirtschaftliche Risiken offenbart. Verschärft wurde diese Entwicklung durch die nach wie vor bestehende Ölpreisproblematik und der binnenwirtschaftlichen Nachfrageschwäche. Ferner ist bei den Baustoffhändlern und ihren Konzern- oder Mittelstandszentralen eine ausgeprägte Sensibilität im Bereich der Einkaufspreise und Konditionen festzustellen. Dies ging und geht massiv zu Lasten der Deckungsbeiträge. Diese Entwicklung wird weiter

anhalten und sich wahrscheinlich noch verschärfen. Durch die erfolgreiche Unternehmenstransaktion ist es gelungen, sich aus der Abhängigkeit zu befreien. Abhängigkeiten, die auf der einen Seite aufgrund von Energiepreissteigerungen entstanden sind und auf der anderen Seite durch eine weiter zunehmende Konzentration des Handels begründet sind. Mittlerweile ist das Unternehmen erfolgreich in eine Konzernstruktur integriert. Die bisherigen, mittelständischen Unternehmer haben mit den erfreulichen Verkaufserlösen andere unternehmerische Aktivitäten begonnen.

### Faktoren zur Bestimmung des Unternehmenswertes



### IV. Fazit

- Das traditionsreiche Unternehmen entschließt sich, aufgrund einer veränderten Marktlage strategische Optionen im Rahmen einer Strategiesitzung entwickeln zu lassen.
- Die konzentrierte Gesamt-Analyse des gegenwärtigen Unternehmenszustands unter Berücksichtigung der familiären Einflüsse und aller betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten führt zu der Entscheidung, das Unternehmen zu verkaufen.
- Durch den erfolgreichen Unternehmensverkauf konnte das erwirtschaftete Familienvermögen nachhaltig gesichert und das Unternehmen erfolgreich in eine Konzernstruktur integriert werden.

**Für weitere Informationen wenden Sie sich jederzeit gern an uns.**