



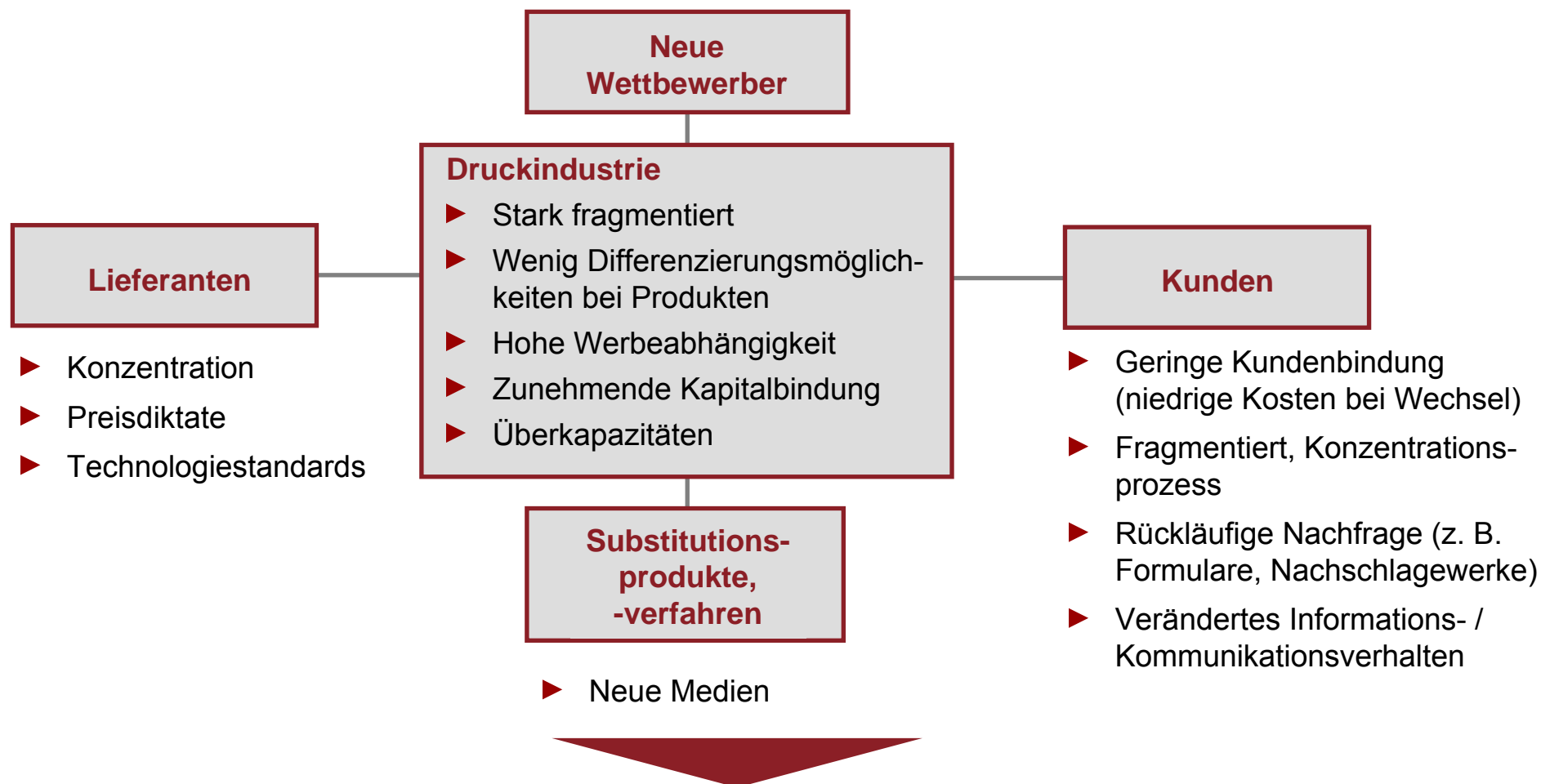
Graphic Consult

Mergers & Acquisitions Unternehmenskauf



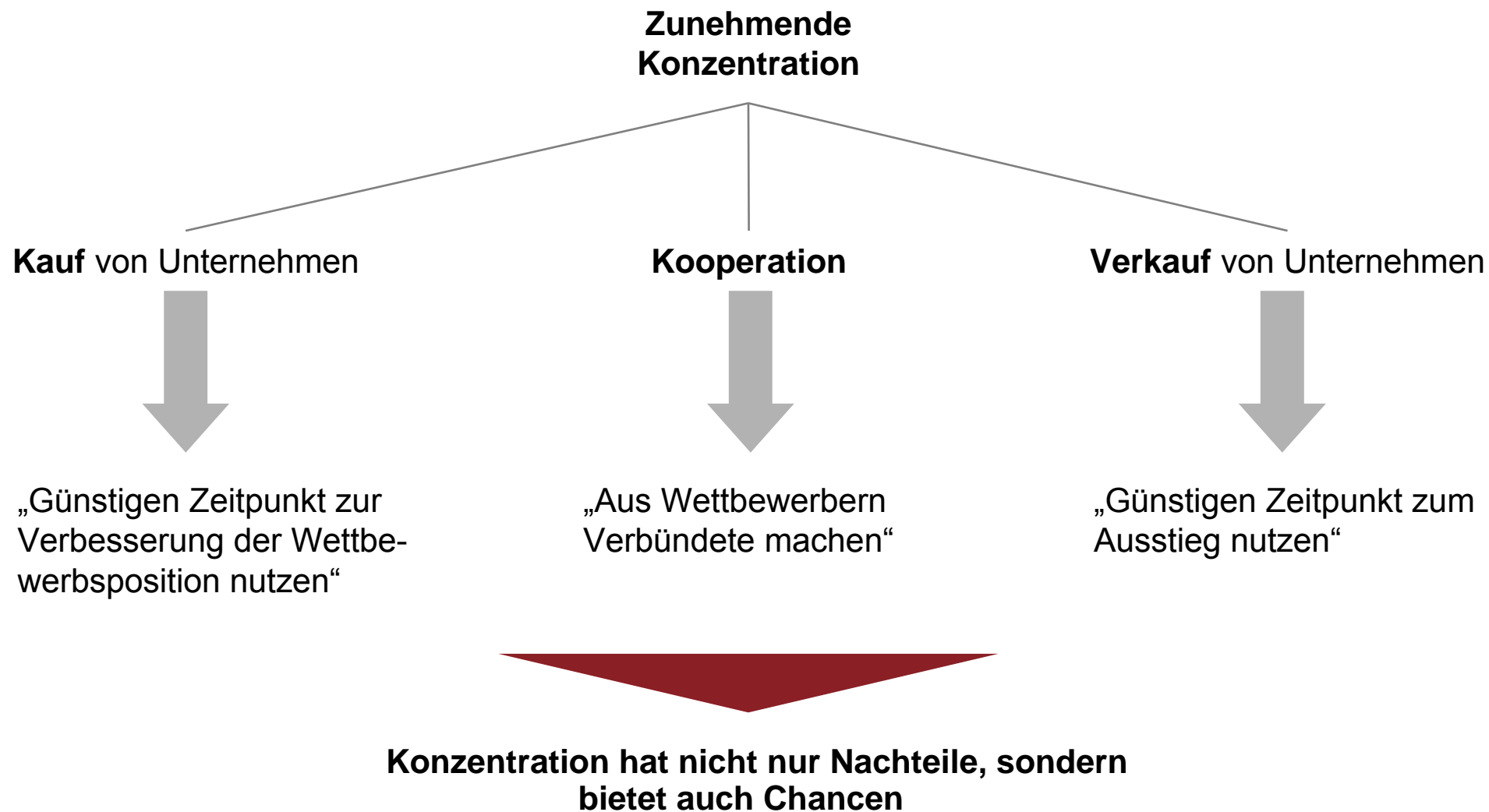
1. Ausgangssituation	Seite	3
2. Grundlagen Unternehmenskauf	Seite	5
3. Ablauf Unternehmenskauf	Seite	9
4. Unterstützung durch Berater	Seite	17

2. Druckbranche und -markt



**Weiter zunehmender Verdrängungswettbewerb
Sinkende Renditen durch Preiskampf, Konzentration wird weiter zunehmen**

1. Ausgangssituation



2. Grundlagen Unternehmenskauf

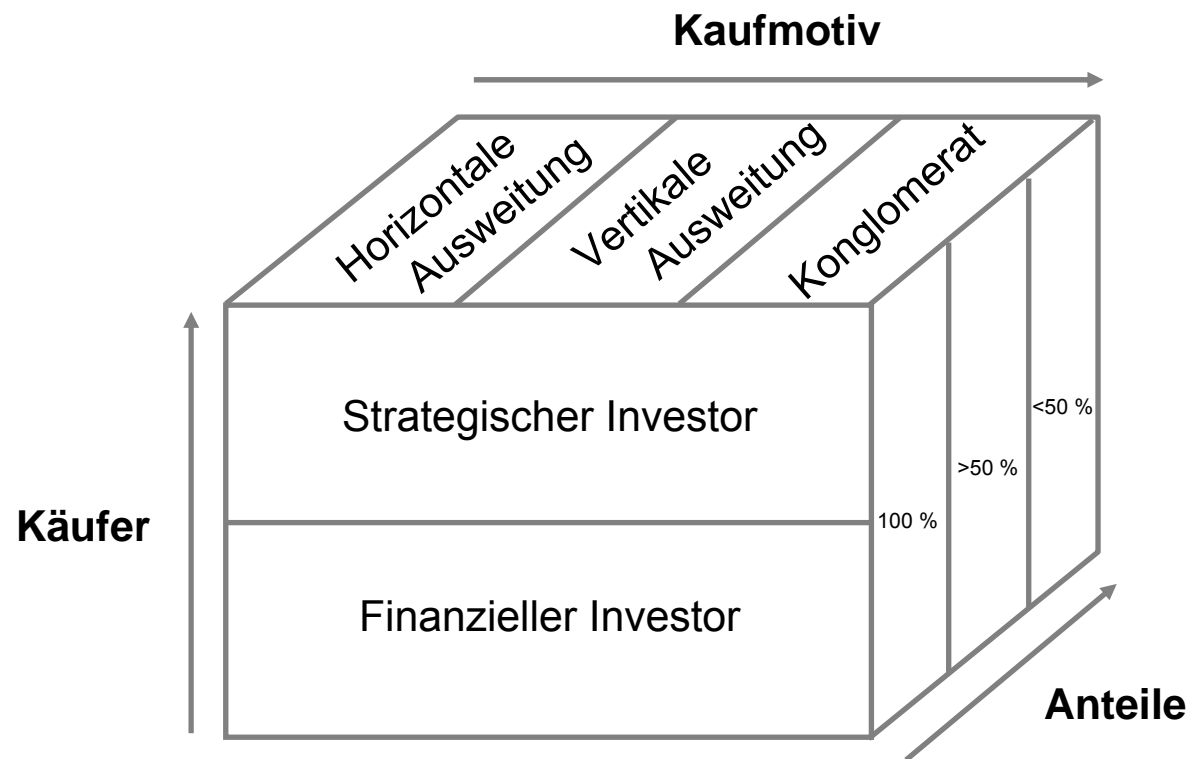
Grundsatzentscheidung Unternehmenskauf

- ▶ Wachsen aus eigener Kraft oder wachsen durch Kauf?
- ▶ Gezielte Suche oder Nutzen einer sich bietenden Gelegenheit?

2. Grundlagen Unternehmenskauf



Varianten des Unternehmenskaufs



2. Grundlagen Unternehmenskauf

Gründe für einen Unternehmenskauf

- ▶ Geografische Erweiterung
- ▶ Erweiterung Produktpalette
- ▶ Verlängerung Wertschöpfungskette
- ▶ Kauf von Kapazitäten (F&E, Produktion, Absatzkanäle)
- ▶ Kauf von Know-how (neue Technologien etc.)
- ▶ Economies of Scale → kritische Größe
- ▶ Kauf von Marktanteilen (Eliminierung von Wettbewerbern)
- ▶ Investition in neue Märkte (Wachstum, Diversifikation)

2. Grundlagen Unternehmenskauf

Methoden der Unternehmensbewertung

Multiplikatoren

- ▶ Umsatz, Gewinn, Cashflow etc. multipliziert mit „branchenüblichen“ Multiplikatoren → Vergleichbarkeit?
- ▶ Vergangenheitsbezogen



- Grober Wert
- Nur zur Plausibilitätsprüfung geeignet

Substanzwert

- ▶ Theoretischer „Rekonstruktionswert“ („grüne Wiese“)
- ▶ Keine Berücksichtigung von „Goodwill“ (Know-how, Kundenbeziehungen o. Ä.)
- ▶ Wert der Aktiva – Wert der Verbindlichkeiten / Rückstellungen, d. h. Wert des bilanziellen Eigenkapitals + stille Reserven
- ▶ Vergangenheitsbezogen



- In der Regel als Wertuntergrenze geeignet

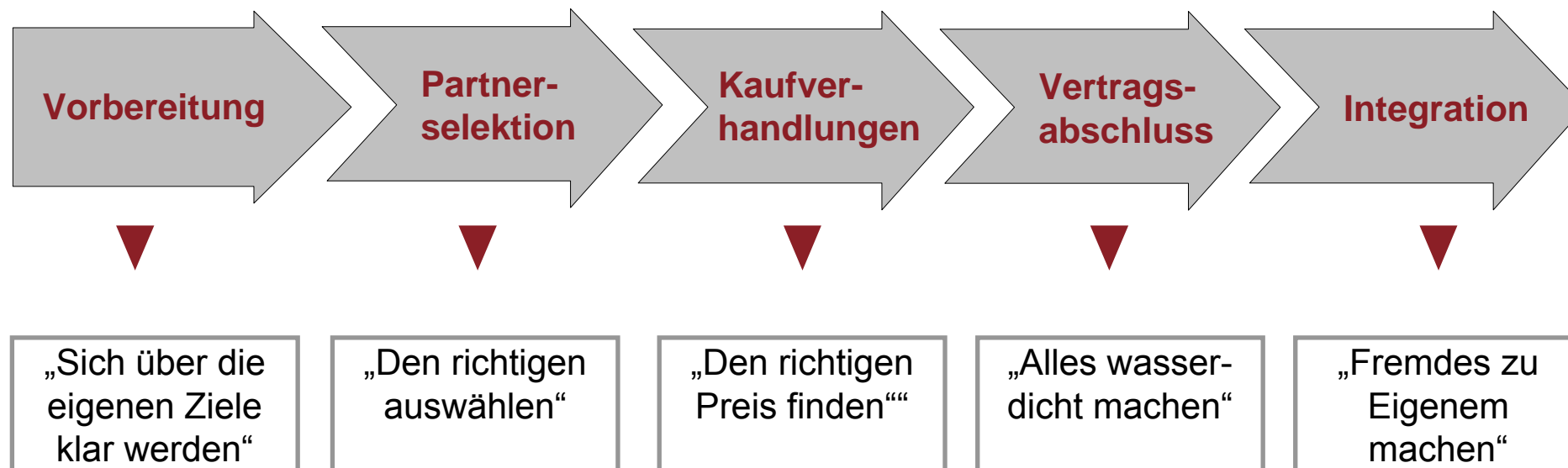
Discounted Cashflows bzw. Ertragswert

- ▶ Summe des künftigen, abgezinsten Cashflows → zukunftsbezogen
- ▶ „Was erwirtschaftet das Unternehmen in der Zukunft?“
- ▶ Voraussetzung für Bewertung: Business-Plan für die nächsten 3 - 5 Jahre



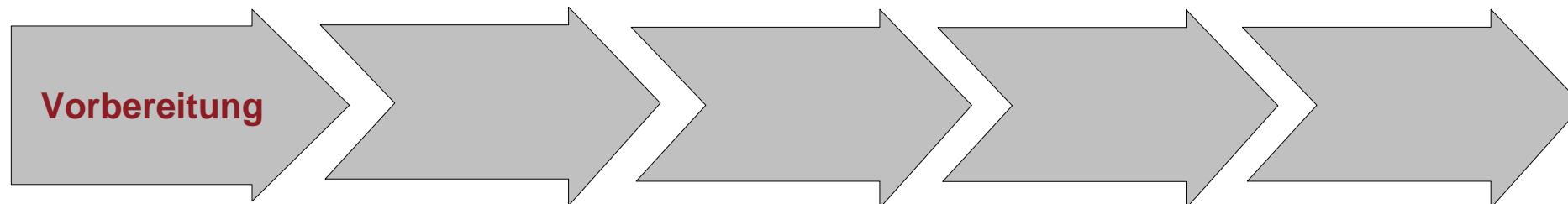
- „Fairste“ Unternehmensbewertung
- Hoher Aufwand erforderlich

3. Ablauf Unternehmenskauf



- ▶ Mehrstufiger Prozess
- ▶ Zeitdauer unbestimmt
- ▶ Professionelles Projektmanagement erforderlich

3. Ablauf Unternehmenskauf



▶ Ziel des Unternehmenskaufs festlegen (Akquisitionslogik)

- Marktdurchdringung
- Produktausweitung
- Marktausweitung
- Diversifikation

	Markt	
	alt	neu
neu		
Produkt alt		

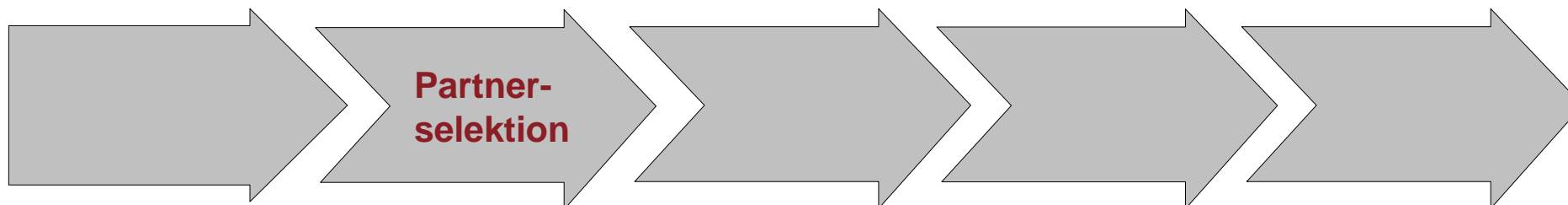
▶ Finanziellen Rahmen festlegen

▶ Master-Plan für Projekt festlegen (Schritte, Timing, Verantwortliche)

▶ Branchenanalyse

▶ Idealprofil Kaufkandidat erstellen

3. Ablauf Unternehmenskauf



- ▶ Identifikation potenzieller Übernahmekandidaten
- ▶ Materialsammlung
- ▶ Erste Bewertung
 - Finanziell
 - Strategisch
- ▶ Priorisierung gemäß Ziel des Unternehmenskaufs
- ▶ Ansprache / Klärung Verkaufsbereitschaft

3. Ablauf Unternehmenskauf



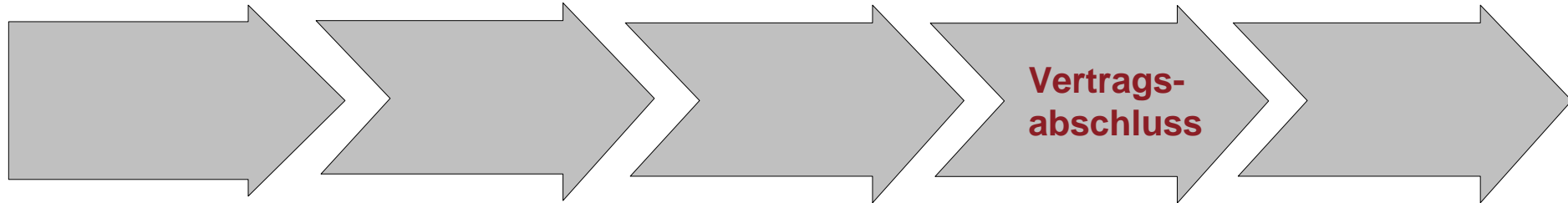
- ▶ Kandidatenspezifische Verhandlungstaktik vorbereiten
- ▶ Unterzeichnen Vertraulichkeitserklärung
- ▶ Datenanforderung
- ▶ Business-Plan erstellen
- ▶ Unternehmensbewertung
 - verschiedene Verfahren (Substanzwert, Multiplikatoren, Discounted Cashflow)
 - Verschiedene Szenarien (optimistisch, realistisch, pessimistisch)
 - Sensitivitäten
 - Synergien / Wertsteigerungspotenzial
- ▶ Finanzierung klären
- ▶ Übernahmekonzept

3. Ablauf Unternehmenskauf



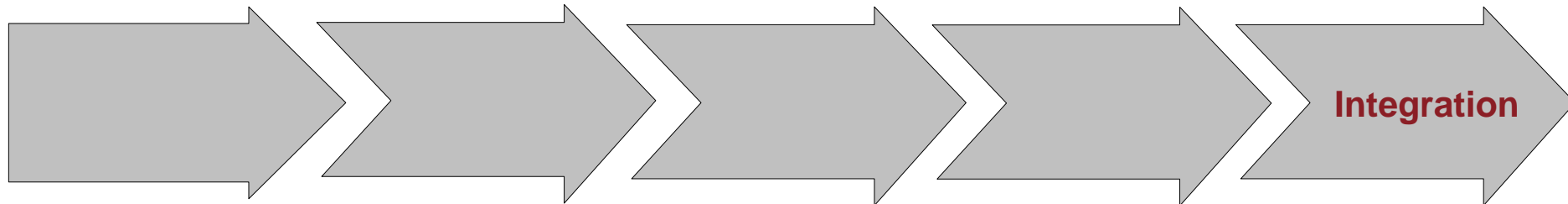
- ▶ Letter of intent
- ▶ Master-Plan Integration erstellen
- ▶ Due Diligence → endgültige Unternehmensbewertung
- ▶ Abschlussbericht
 - Eigentümerstruktur
 - Produktstrategie
 - Marktposition
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Absatzkanäle
 - Kostenstrukturen
 - Organisation / Management
 - Kultur
 - Akquisitionslogik
 - Ziel
 - Synergien / Kosten
 - Risiko

3. Ablauf Unternehmenskauf



- ▶ Gemeinsames Treffen mit Anwälten
- ▶ Erster Vertragsentwurf
- ▶ Vertragsverhandlungen (mehrere Runden)
- ▶ Prüfung steuerlicher und finanzieller Aspekte
- ▶ Abschluss

3. Ablauf Unternehmenskauf



- ▶ Integrationsmodus festlegen
 - Autonomie
 - Absorption
 - Symbiose
- ▶ Detaillierung Master-Plan zur Integration
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Organisation / Reorganisation
 - Management
 - Strukturen
 - Prozesse
 - Systeme

3. Ablauf Unternehmenskauf

Warum scheitern Akquisitionen?

- ▶ Fehleinschätzung der Marktentwicklung
- ▶ Fehleinschätzung des Potenzials des akquirierten Unternehmens
- ▶ Überschätzung des Synergiepotenzials, Unterschätzung der Folgekosten
- ▶ Zu hoher Kaufpreis
- ▶ Unternehmen passen nicht zueinander (Kultur)
- ▶ Kein klares Akquisitionsziel
- ▶ Fehlendes Integrationskonzept
- ▶ Fehler in der Umsetzung

4. Unterstützung durch Berater

Was spricht für die Beteiligung eines Unternehmensberaters?

- ▶ Akquisitionen gehören nicht zum Tagesgeschäft
- ▶ Zeitliche Entlastung
- ▶ Schnellere Akquisition
- ▶ Unternehmensberater haben Spezialwissen und Erfahrung aus mehreren Projekten (z. B. Prozessmanagement, Unternehmensbewertung)
- ▶ Breitere Auswahl an Kaufkandidaten
- ▶ Unternehmensberater als „Sparringpartner“ → Objektivierung
- ▶ Diskrete Kontaktaufnahme durch Berater möglich
- ▶ Komplexes Projekt erfordert Projektmanagement
- ▶ Koordination beteiligter Spezialisten



Vorteile für den Kunden

- ▶ Größere Auswahl an potenziellen Kandidaten
- ▶ Realistischer Kaufpreis
- ▶ Erfolgreiche Akquisition

4. Unterstützung durch Berater

Was spricht für GC Graphic Consult?

- ▶ Branchenerfahrung sowie entsprechende Kontakte zu Kaufkandidaten
- ▶ Kontakte zu
 - M&A-Firmen
 - Anwälten
 - Steuerberatern
- ▶ Erfahrung in der Abwicklung von Unternehmenskäufen
- ▶ Betreuung aus einer Hand
 - Unternehmenskauf
 - Reorganisation zur Integration