

Erfolgreiche Expansion durch Akquisition

Fallbeispiel: internationaler Automobilzulieferer

Kapazitätsengpässe als Ausgangssituation

Drohende Kapazitätsengpässe veranlassten im Frühjahr 2004 das Management eines führenden Automobilzulieferers im Bereich „Ledererzeugung“, Akquisitionsmöglichkeiten in Österreich oder in Osteuropa zu prüfen. Massive wirtschaftliche Schwierigkeiten eines bekannten Mitbewerbers eröffneten eine einmalige Expansions- und Kapazitätserweiterungschance. Zum Verkauf standen die insolvenzgefährdete Betriebs- sowie die Besitzgesellschaft mit der gesamten Anlagensubstanz.

Eine erste Situations- und Unternehmensanalyse durch TPA Horwath CFC versprach durchaus die gewünschte Kapazitätserweiterung verbunden mit positiven Synergieeffekten. Auf der Passivseite mussten hohe Schadenersatz- und Imagerisiken aus der Tatsache eines Lieferstopps befürchtet werden. Damit stand jedoch auch der weitere Fahrplan für die Akquisition fest:

- Konkurs der operativen Betriebsgesellschaft und damit Reduktion/Beherrschung des Risikos für den potentiellen Käufer
- Übernahme von 100% der Gesellschaftsanteile an der Besitzgesellschaft
- Kauf von wichtigen Maschinen und Vermögensgegenständen aus der Konkursmasse der operativen Gesellschaft, um die Produktion möglichst schnell wieder aufnehmen zu können.

Beratungsziel: rasche und kostenminimierende Übernahme

Ziel der Beratung durch TPA Horwath CFC war es nun, die Übernahme rasch und kostenminimierend für die Käuferin umzusetzen. Auf Basis eines exklusiven Kaufmandates unterstützte TPA Horwath CFC das Management bei der weiteren Strukturierung des Deals sowie bei den zähen Verhandlungen mit folgenden Beteiligten:

- dem **Verkäufer** und Gründer der Besitzgesellschaft (Bewertungsüberlegungen, Erarbeitung eines Letter of Intents)
- der **Gläubigerbank** (Forderungsverzicht und damit Reduktion der zu übernehmenden Kredite)
- dem mit der Abwicklung des Konkurses der operativen GmbH beauftragten **Masseverwalter**

Nun mussten vier unterschiedliche Interessen auf einen Nenner gebracht werden. Zunächst wurden in drei Verhandlungsrunden die überzogenen Preisvorstellungen des Verkäufers relativiert. Ein Letter of Intent (LOI) in Verbindung mit einem tragfähigen Fortführungskonzept unter dem neuen Gesellschafter veranlasste die Gläubigerbank zu einem namhaften Forderungsverzicht. Als letzte Hürde stellte sich der Masseverwalter heraus. Dieser präferierte auf Basis eines überhöhten Gutachtens die öffentliche Versteigerung der Maschinen und Anlagen, was eine Fortführung unwahrscheinlich gemacht hätte. Mit einem Kauf in Bausch und Bogen konnte jedoch ein weiterer 3 bis 4 monatiger, wertvernichtender Betriebsstillstand verhindert werden. So haben bereits im Oktober die notwendigen Umbauarbeiten begonnen. Ein regulärer Betrieb ist für Anfang Februar realistisch geplant.

Nutzen aus der Beratung durch TPA Horwath CFC

Nach zähen Verhandlungen mit den beteiligten Parteien konnte TPA Horwath CFC die Transaktion innerhalb von 5 Monaten erfolgreich beenden. Der materielle Nutzen für den Käufer beträgt rd. € 800.000,00, nämlich:

- Reduktion des Kaufpreises für die Besitzgesellschaft um ca. 90%
- Forderungsverzicht der Gläubigerbank iHv. ca. 25%
- Einigung mit dem Masseverwalter und Zuschlag für den Kauf der Maschinen aus der Konkursmasse iHv. ca. 30% unter dem Schätzwert.

Für das Gelingen der Transaktion sind dabei aus Sicht der TPA Horwath CFC folgende Erfolgsfaktoren anzuführen:

- beste persönliche Kontakte zur finanzierenden Gläubigerbank
- Erfahrung mit der Insolvenzabwicklung
- enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Management der Käuferin und dem Berater TPA Horwath CFC auf exklusiver Basis