

Odločitev in kontekst

Strateški prevzemi

Pri prevzemih svetujemo od opredelitve meril za izbiro ciljnih podjetij in presoje priložnosti do usklajevanja transakcije in njenega financiranja.

Podjetje želi pridobiti določeno zmogljivost ali tržni položaj.

Vašo prevzemno strategijo pretvorimo v jasna merila za izbiro ciljnih podjetij. Pred vzpostavitvijo stikov ocenimo dostop do trgov, dopolnjevanje ponudbe, izpostavljenost kupcem, kontinuiteto vodstva in sposobnost integracije.

Pregled

Usmerjen prevzemni program se začne s strateško vrzeljo: zmogljivostjo, naborom izdelkov, segmentom kupcev ali geografskim položajem, ki ga želi podjetje razviti. Pri podjetju, ki ga vodi lastnik, mora priložnost ustrezati tudi razpoložljivemu kapitalu in sposobnosti vodstvene ekipe, da obvlada spremembe. Prevzemna utemeljitev pojasni, zakaj je nakup primernejši od notranjega razvoja ali poslovnega partnerstva.

Kaj preučujemo

Pri ciljnem podjetju povežemo presojo tržnega položaja in odnosov s kupci s kakovostjo dobička, obratnim kapitalom in naložbenimi potrebami. Vrednost samostojnega podjetja ločimo od koristi, ki so odvisne od integracije. Ob finančnih kazalnikih so pomembni združljivost izdelkov, prekrivanje distribucije, tehnične zmogljivosti in kulturno ujemanje. Na razdrobljenih evropskih trgih sta lahko lokalni ugled in nadaljnje sodelovanje prodajajočega ustanovitelja ključna za ohranitev vrednosti.

Koristno izhodišče: dogovorite se o odločitvi, ki jo je treba sprejeti, še preden izberete postopek ali pristopite k nasprotnim strankam.

Delovni program

Odločitev pretvorite v načrt.

Opredelimo prevzemna merila, pregledamo trg, razvrstimo ciljna podjetja po prednosti ter usklajujemo zaupno vzpostavljane stikov in začetno vrednotenje. Finančni model preveri kupnino, potrebe po financiranju in možne koristi integracije. Ko pogovori napredujejo, usklajen načrt skrbnega pregleda in evidenca odprtih vprašanj podpirata pogajanja, začetni načrt integracije pa določa odgovornosti, ključne odvisnosti in naloge, ki morajo delovati od prvega dne lastništva.

Bergweiss strukturira financiranje prevzemov z bankami, skladi zasebnega dolga, vlagatelji zasebnega kapitala in drugimi finančnimi institucijami ter pri tem vključuje svojo mednarodno partnersko mrežo. Kupnino, refinanciranje, stroške integracije in operativno likvidnost povežemo v enoten načrt financiranja. Pripravimo finančne modele in gradiva za posojilodajalce ter vlagatelje, primerjamo dolžniške in lastniške ponudbe ter usklajujemo skrbni pregled in dokumentacijo. Kombinacijo virov prilagodimo podjetju, lastniškemu ciljem in zahtevnosti transakcije; odločitve o financiranju sprejemajo posamezni financerji.

Kaj pripravimo

- 01 Prevzemno izhodišče, ki opredeli strateški cilj, merila za tarče in razloge za zavrnitev priložnosti.
- 02 Prednostno razvrščen pregled tarč s pojasnilom ujemanja in informacij, ki jih je še treba pridobiti.
- 03 Samostojno vrednotenje in model financiranja, ki obstoječi dobiček ločujeta od koristi povezovanja.
- 04 Evidenco vprašanj skrbnega pregleda in okvir integracije z imenovanimi odgovornimi osebami.

Vaš kontrolni seznam za pripravo

Zberite razpoložljivo gradivo. Označite vrzeli in vsakemu naslednjemu ukrepu določite odgovorno osebo.

- ☐ Zapišite cilj prevzema, merila za tarče in razloge za zavrnitev priložnosti.
- ☐ Pripravite seznam tarč s strateškim ujemanjem in informacijskimi vrzeli za vsako podjetje.
- ☐ Pripravite napovedi samostojnega poslovanja in ločeno prikažite pričakovane koristi povezovanja.
- ☐ Določite odgovornosti skrbnega pregleda in operacije, ki morajo delovati prvi dan.

[Vprašanja in naslednji koraki](#)

Vprašanja, ki jih je vredno razrešiti.

Kolikšen del sinergij naj se odrazi v ceni?

Najprej ločite koristi, ki so že podprte z dokazili, od tistih, ki zahtevajo nove načine delovanja, sisteme ali odločitve kupcev. Vsaka korist mora imeti odgovorno osebo, strošek izvedbe in realistično predpostavko postopnega doseganja. Transakcijo preverite brez bolj negotovih koristi, nato presodite, kolikšen del vrednosti mora kupec ohraniti zase zaradi prevzetega izvedbenega tveganja. Napoved sinergij je izhodišče za pogajanja, ne dokaz, da bo vsaka korist dosežena.

Kaj je treba načrtovati pred podpisom?

Določite, kaj mora delovati takoj po zaključku: izplačilo plač, plačila, podpora kupcem, poročanje in pooblastila za odločanje. Dogovorite se, kdo bo vodil prevzeto podjetje in kateri odnosi so odvisni od prodajalca. Obsežnejša integracija lahko sledi ločenemu načrtu, vendar morajo biti odvisnosti, ki vplivajo na kontinuiteto, že razumljene. Ugotovitve skrbnega pregleda potrebujejo odgovorne osebe in ukrepe, da se nerešena vprašanja ne izgubijo v splošnem programu integracije.

Ohranite kompromise jasno vidne

Prevzemna disciplina vključuje tudi presojo, kdaj odstopiti. Kupec mora še pred zagonom pogajanj določiti omejitve glede cene, zadolženosti, zahtevnosti integracije in nerešenih vprašanj skrbnega pregleda. Prihodkovne sinergije zahtevajo posebej natančno presojo, kadar so odvisne od soglasja kupcev ali novih prodajnih praks. Odločitev mora ostati utemeljena tudi ob počasnejši rasti, zapoznelih prihrankih ali odhodu ljudi, od katerih je podjetje odvisno.

[Vaše prednostne naloge / naslednji ukrep](#)

Osredotočite se na odločitve.

Opišite cilj, časovnico in vprašanja, ki jih želite razrešiti. S tem vodnikom strukturirajte začetni pogovor z družbo Bergweiss.

[Začnite pogovor](#)[Raziščite to storitev](#)

Splošna navodila za pripravo. Obseg in prispevki strokovnjakov so odvisni od konkretnega mandata.