
Unternehmensverkauf

Jürgen Wegmann

Unternehmensverkauf

Leitfaden für kleine und mittlere
Unternehmen

Jürgen Wegmann
Wetzlar
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3319-5
DOI 10.1007/978-3-8349-3801-5

ISBN 978-3-8349-3801-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Fülle an M&A-Literatur ist kaum mehr überschaubar. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass sich die Literatur umfangreich mit den M&A-Prozessen größerer Unternehmen auseinandersetzt. Die Kritik über die Honorare der begleitenden Investmentbanker füllt regelmäßig die Tageszeitungen. M&A ist somit in aller Munde. Gleichzeitig zieht – wenn auch weniger spektakulär – der Markt für Käufe und Verkäufe kleiner und mittelständischer Unternehmen an. Hierbei treten regelmäßig große, zum Teil börsennotierte Unternehmen als potentielle Käufer auf. Das Angebot an kleinen und mittelständischen Unternehmen resultiert häufig aus den fehlenden Nachfolgern bei diesen Unternehmen. Darüber hinaus hat die zunehmende Internationalisierung der deutschen Wirtschaft auch die mittelständischen Unternehmen erfasst. Hierbei nutzen große Unternehmen die Chance, ihr strategisches Wachstum mit dem Kauf Know-how-starker Unternehmen aus dem Mittelstand zu konkretisieren.

Während die potentiellen Erwerber zumeist bestens mit den M&A-Prozessen vertraut sind, sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen darauf nur unzureichend vorbereitet. An diesem Know-how-Defizit und der Informationsasymmetrie zwischen Verkäufern und Käufern setzt dieses Buch an. Hierbei soll ganz bewusst die Sichtweise des kleinen oder mittelständischen Unternehmens beim Verkauf im Mittelpunkt stehen. Gerade in solchen Fällen lassen sich die M&A-Prozesse nicht immer in bekannte Ablaufmuster einordnen. Bereits bei den ersten Kontaktabstimmungen treffen unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Auf der einen Seite die bestens vorbereiteten Käufer als angestellte Manager und auf der anderen Seite der M&A-unerfahrene Unternehmer als Unternehmensverkäufer. Der selbstbewusst auftretende Käufer – häufig ohne Entscheidungskompetenz – und der Unternehmer mit Entscheidungskompetenz zeigen die Konfliktbandbreite auf.

Dabei können die Verkaufssituationen in unterschiedlichster Ausprägung auftreten: so z. B. die zerstrittene Erbgemeinschaft, der Unternehmer, der aus Alters- oder Gesundheitsgründen verkaufen möchte bzw. muss, der Unternehmer, der die Gunst der Stunde nutzen möchte, um Kasse zu machen. Gerade diese Vielfaltigkeit lassen M&A-Prozesse beim Verkauf kleiner und mittelständischer Unternehmen nicht immer logisch erklären.

Um aber dennoch eine gewisse Logik der M&A-Prozesse für die KMU aufzeigen zu können, ist dieses Buch nach einem praktischen M&A-Ablaufschema aufgebaut. Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen stehen weniger eine wissenschaftliche Stringenz sondern die praktische Umsetzung.

Den praktischen Ausführungen liegen rund 25 Jahre Berufspraxis zugrunde, bei denen es um den Verkauf kleinerer und mittelständischer Unternehmen an große Unternehmen ging. Die Sichtweise der Beratung war dabei die des kleinen oder mittelständischen Verkäufers.

Wetzlar im März 2013

Jürgen Wegmann

Inhaltsverzeichnis

1	M&A-Prozesse im Mittelstand	1
1.1	Zunehmende Bedeutung von M&A-Prozessen	1
1.2	Wirtschaftsfaktor Mittelstand	6
1.3	Bereitschaft des mittelständischen Unternehmers für einen M&A-Prozess .	10
1.4	Besonderheiten eines M&A-Prozesses bei mittelständischen Unternehmen	11
2	Anlässe für M&A-Prozesse aus der Sicht des Mittelstandes	15
2.1	Strukturierung der Anlässe	15
2.2	Aktive Anlässe	17
2.2.1	Verkauf wegen fehlender Nachfolge aus der Familie	17
2.2.2	Verkauf wegen Erbfall	20
2.2.3	Verkauf wegen steigendem Wettbewerbsdruck	22
2.2.4	Verkauf wegen persönlicher Gründe	24
2.2.5	Verkauf wegen „Kasse machen“	25
2.3	Passive Anlässe	27
3	Transaktionsgestaltungen	29
3.1	Share-deal	30
3.2	Asset-deal	32
3.3	Betriebsübergang gem. § 613a BGB als Besonderheit bei den Vertragsgestaltungen	33
4	Unternehmenskulturen der Beteiligten	37
4.1	Unternehmenskultur als prägendes Element in einem M&A-Prozess.....	37
4.2	Unternehmenskultur des (angestellten) Käufers und des (mittelständischen) Verkäufers im M&A-Prozess	42
5	Chancen und Risiken für Verkäufer und Käufer	47
5.1	Chancen- und Risikopotentiale in unterschiedlichen Phasen	47

5.2	Chancen- und Risikopotentiale während des M&A-Prozesses	48
5.2.1	Sichtweise des Verkäufers	48
5.2.2	Sichtweise des Käufers	50
5.3	Chancen- und Risikopotentiale nach dem Verkauf/Kauf	52
5.3.1	Sichtweise des Verkäufers	52
5.3.2	Sichtweise des Käufers	53
6	Der M&A-Prozess bei Verkäufen und Käufen im Mittelstand	57
6.1	Wie verläuft ein praktisch handhabbarer M&A-Prozess?	57
6.2	Welche Beteiligten spielen welche Rolle im M&A-Prozess?	59
6.2.1	Eine erste Differenzierung nach unternehmensexternen und unternehmensinternen Beteiligten	59
6.2.2	Eine zweite Differenzierung nach Käuferkategorien	61
6.2.3	Die Beteiligten auf Seiten des Verkäufers	63
6.2.4	Die Beteiligten auf Seiten des Käufers	66
6.3	Welche Optionen gelten vor Beginn eines M&A-Prozesses? (Konzeptionsphase)	68
6.3.1	Optionen des Käufers	68
6.3.2	Optionen des Verkäufers	75
6.4	Welcher Käufer/Verkäufer passt zu mir? (Identifikationsphase)	77
6.4.1	Identifizierung durch den Käufer	78
6.4.2	Identifizierung durch den Verkäufer	82
6.5	Mit welchem Käufer/Verkäufer spreche ich? (Auswahlphase)	83
6.5.1	Zentrale erste Ansprechpartner	83
6.5.2	Erste Ansprache potentieller Unternehmen	84
6.6	Welche Prüfungsschritte bestimmen den M&A-Prozess? (Prüfungsphase)	92
6.6.1	Prüfungsphasenablauf	92
6.6.2	Datenraum	93
6.6.3	Prüfungsschwerpunkte	94
6.6.4	Themen einer Due Diligence als zentrale Prüfungsphase	95
6.6.5	Ergebnisse der Due Diligence als Voraussetzung zur Unternehmenswertermittlung	114
6.6.6	Unternehmenswertermittlung	116
6.6.7	Bewertung der Synergien	128
6.6.8	Bewertung der Integrationskosten	129
6.6.9	Die Bedeutung der Wertermittlung für die Findung des Verkauf-/Kaufpreises	129
6.7	Wie optimiere ich meinen Verhandlungsspielraum? (Verhandlungsphase)	131
6.7.1	Memorandum of Understanding	131
6.7.2	Vorvertrag	132
6.7.3	Verhandlungsführung	132

6.8	Habe ich eine Wahl bei der Entscheidung? (Entscheidungsphase)	136
6.8.1	Finanzierungsbestätigung des Käufers als Voraussetzung	136
6.8.2	Varianten für Kaufpreisangebote	137
6.8.3	Keine Steueroptimierung um jeden Preis	142
6.9	Wie gestalte ich die handwerklichen Prozesse bis zum Abschluss? (Abschlussphase)	142
6.9.1	Detaillierungsgrad des Kaufvertrages	142
6.9.2	Zusicherungen und Garantien	144
6.9.3	Abschluss des Kaufvertrages	146
6.9.4	Der Übergang	149
6.9.5	Finale Emotionen in der Abschlussphase	149
6.10	Wie gestalte ich die Integration? (Integrationsphase)	151
6.10.1	Zentrale Problemfelder der Integration	151
6.10.2	Anforderungen an ein Integrationsmanagement	155
6.10.3	Zeitliche Abfolge einer Integration	158
7	M&A-Prozesse bei KMU in 30 Punkten	161
	Englisch-Deutsches-Glossar	173
	Literatur (Auswahl)	179
	Sachverzeichnis	181