

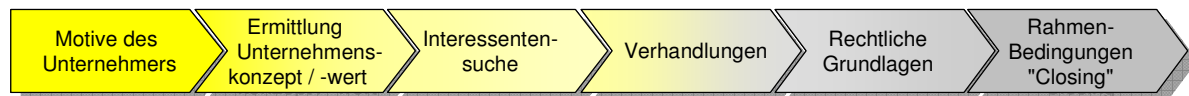
Holger Kopietz

FINANZCONTROLLING

Controlling Capital

für mittelständische Unternehmen

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf



von:



Holger Kopietz
Kurfürstenallee 82
28211 Bremen
www.swotcc-hb-nds.de

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf

Agenda

Vorwort.....	2
Holger Kopietz	2
Der Prozess	3
Motive des Unternehmers.....	3
Ermittlung Unternehmenskonzept / -wert.....	4
Interessentensuche	4
Relevante Kernpunkte für das Erstgespräch.....	5
Rechtliche Grundlagen	5
Rahmenbedingungen "Closing".....	5
Rahmenbedingungen für die Übernahme	5
Berater	6
Fazit	6

Vorwort

Entscheidet sich ein Unternehmer sein Unternehmen abzugeben, kann das in ganz unterschiedlicher Weise stattfinden. Mit der Entscheidung zu diesem Schritt beginnt ein Prozess, dessen Aufwand sich nur sehr schlecht einschätzen lässt. Aufwand bedeutet zum Einen der Zeitraumen, den die einzelnen Schritte benötigen und zum Anderen ergeben sich persönliche Momente, in denen der Unternehmer die Unterstützung von außen benötigt, um sich seiner Zielsetzung bewusst zu werden. Diese beiden unterschiedlichen Ebenen aus sachlogischem Vorgehen und persönlichen Empfindungen greifen während des ganzen Prozesses permanent ineinander und lassen sich praktisch nicht trennen.

In dieser Unterlage werden wir den gesamten Verkaufsprozess in verschiedenen Stationen darstellen. Wir beleuchten und berücksichtigen sowohl persönliche Faktoren als auch sachliche Vorgänge mit speziellen Schwerpunkten, die aus der Gliederung hervorgehen.

Mit dieser Unterlage möchten wir Ihnen als Unternehmer, Berater oder Begleiter eines solchen Prozesses einen Einblick in DAS geben, was in der Folge auf Sie zukommt. Wir betrachten sowohl die sachlichen Fakten und Notwendigkeiten als auch die persönlichen und emotionalen Momente. Sehen Sie diese Unterlage als Leitfaden, der Sie begleitet und Sie auf die einzelnen Schritte vorbereitet.

Holger Kopietz

Herr Holger Kopietz beschäftigt sich in seiner Beratung mit Fragen zu Unternehmenskonzepten, Controlling, Finanzierung und Liquidität. Mit dieser Kompetenz berät Herr Kopietz seine Mandanten seit mehr als 10 Jahren. Und diese Kompetenz begründet, warum Kunden sich an ihn auch in Fragen der Unternehmensnachfolge wenden. Dabei kann es sich um Kunden handeln, die Herr Kopietz bereits in Fragestellungen rund ums Controlling, Finanzierung und Liquidität aktiv begleitet. Es kann sich auch um Neukontakte handeln, die sich vertraulich aus dem Netzwerk rund um die Holger Kopietz Finanzcontrolling melden.

Jede Unternehmensnachfolge ist anders, doch die Rahmenbedingungen und Stationen sind immer gleich. Es kann sich um den Verkauf eines Unternehmens handeln, um eine Familiennachfolge oder um die Veräußerung einzelner Unternehmensbereiche.

Jede Unternehmensnachfolge beginnt mit der Erarbeitung eines Unternehmensexposés. In diesem Exposé finden sich eine Unternehmensbeschreibung mit Planrechnungen und weitere relevante Unternehmensdaten. Anhand dieser Daten wird anschließend ein Unternehmenswert ermittelt und davon abgeleitet die Kaufpreisvorstellung festgelegt. In dieser Phase ist die Neutralität und Sachlichkeit, mit der Herr Kopietz das vorhandene Material aufbereitet, besonders hilfreich.

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf

Das Unternehmen wird mit allen Daten und Fakten dargestellt und eine Unterlage aufbereitet, die für die Sicht des Interessenten sinnvoll ist. Der Blick von außen schafft Transparenz.

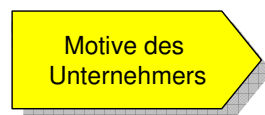
Das Netzwerk, auf das Holger Kopietz zugreift, sichert dem Unternehmer eine vertrauliche Kommunikation in den Markt, dass ein Unternehmen zum Verkauf steht.

Holger Kopietz fungiert dabei nicht nur als Unternehmensmakler, sondern bietet sich auch im Vorfeld und im Nachgang als Berater und Mittler zwischen Unternehmer und Nachfolger.

Der Prozess

Um den Prozess zu starten, sind zunächst Formalitäten einzuhalten. Ein Unternehmenskonzept in Form eines Businessplans mit Unternehmensdaten, insbesondere auch Controllingdaten mit Ergebnis- und Liquiditätsplanungen und einem Finanzierungskonzept sind die entscheidenden Faktoren, mit denen sich ein Unternehmen steuern lässt und die ein transparentes Bild des Unternehmens jederzeit zur Verfügung stellen. Besonders wichtig und notwendig werden diese Unterlagen zur Unternehmenssteuerung, bei Finanzierungsgesprächen mit Banken und im Besonderen auch in strategischen Prozessen wie dem Unternehmensverkauf. Hier werden Unternehmensfaktoren aus dem Business Plan für das Kurzexposé verwendet, die dem potentiellen Interessenten einen ersten Eindruck vermitteln. Das Kurzexposé ist anonymisiert, enthält aber alle käuferrelevanten Fakten. Diese gilt es in jedem Fall individuell herauszuarbeiten.

Bis diese Unterlagen vollständig vorliegen, beschäftigen den Unternehmer und Holger Kopietz schon im Vorfeld einige andere Themen.



Was will der Unternehmer? Will er wirklich verkaufen? An wen will der Unternehmer verkaufen?

Das Procedere für den Verkauf des eigenen Unternehmens ist generell ein emotionaler Prozess. Stimmungsschwankungen und Unsicherheiten begleiten die Gespräche.

Zunächst ist die Festlegung des Vorhabens genau zu klären, ob das Unternehmen an einen externen Interessenten verkauft, oder eine familiäre Unternehmensnachfolge umgesetzt werden soll. Es kann auch die Möglichkeit eines MBO (Management Buy Out – Das Management kauft das Unternehmen) erörtert werden, oder es sollen lediglich

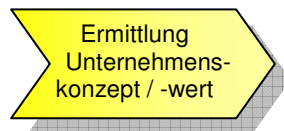
Unternehmensteile abgegeben werden.

Der Unternehmer beschäftigt sich mit Nachfolgemöglichkeiten, die ihm evtl. vollkommen unbekannt sind.

Der Unternehmer verkauft sein Lebenswerk und damit ist der Nachfolgeprozess auch ein sehr sensibler und emotionaler Vorgang. Es ist dabei zu prüfen, wie der Wunsch nach dem sorgenfreien Ruhestand des Unternehmers gestaltet werden kann.

Wir tasten uns mit dem Unternehmer an die von ihm gewünschte Form der Unternehmensnachfolge heran und zeigen ihm alle Möglichkeiten auf. Manchmal ist es überraschend, was wir in dieser ersten Phase herausarbeiten. Das ist entscheidend für das weitere konkrete Vorgehen.

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf



Unternehmenswert als Kaufpreis?

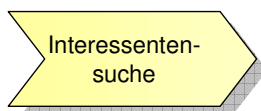
Wir begeben uns jetzt in eine Phase der „Ernüchterung“.

Holger Kopietz ermittelt durch anerkannte Unternehmensbewertungsverfahren (gemäß IDW-Standard) den Unternehmenswert. Dieser ermittelte Unternehmenswert ist Grundlage für die Festlegung des Unternehmenskaufpreises. Berücksichtigung finden dabei u.a. die Ertragskraft, Marktsituation und weitere harte Fakten. Anhand der ermittelten Werte erstellt Holger Kopietz die Exposé zum Unternehmen. Das Exposé ist die Grundlage für die Verkaufsverhandlungen.

Es kann vorkommen, dass der Unternehmer eine andere Vorstellung über den Kaufpreis von seinem Unternehmen hat. Schließlich ist es

sein Lebenswerk. Die Berechnung eines Unternehmenswertes und der sich daraus abgeleitete Kaufpreis kann zu einer Ernüchterung beim Unternehmer führen, bzw. zu Anpassungen in der Unternehmenswertermittlung. Wichtig ist dabei vor allem, dass bei Betrachtung durch einen Dritten, die Wertermittlung transparent dargestellt und nachvollziehbar ist und somit kritischen Fragen stand hält. Letztlich muss ja auch die Finanzierbarkeit des Unternehmenskaufpreises gewährleistet sein. Trotzdem der Unternehmer sich jetzt festgelegt hat (so sollte es sein), hat er die Möglichkeit, sich an diesem Punkt noch für eine andere Vorgehensweise zu entscheiden.

Es kann sehr ernüchternd sein, den Wert des eigenen Unternehmens in einer Kaufpreissumme zu akzeptieren. An diesem Punkt kann sich der Unternehmer noch weiterhin Gedanken machen, in welcher Form er das Unternehmen verkaufen möchte. Die Möglichkeiten sind nach wie vor variabel.



Suche nach dem geeigneten Interessenten

Es wird unternehmensintern offiziell, dass das Unternehmen zum Verkauf steht. Je nach dem, wie öffentlich der Unternehmer sein Ansinnen kommunizieren möchte, kann Holger Kopietz verschiedene Möglichkeiten ansteuern. Es gibt eigentlich keinen Markt(platz) für den Verkauf von Unternehmen. Um Interessenten für das zu verkaufende Unternehmen anzusprechen, stehen zum Beispiel sogenannte „Börsen“, wie die der Handelskammern, sowie das Netzwerk von Holger Kopietz zur Verfügung. Gerade das Netzwerk bietet eine besondere Basis für die Vertraulichkeit in der Kommunikation an die

potentiellen Interessenten. Es sollte somit Aufgabe jedes Beraters sein, vertrauliche Kontakte zwischen Interessierten und dem Unternehmer herzustellen.

Holger Kopietz prüft das persönliche Umfeld des Interessenten in Bezug auf Bonität und Familie und kann danach entscheiden, ob der Interessent für ein Gespräch in Frage kommt. Letztendlich kann nur im persönlichen Gespräch zwischen dem Interessent und dem Unternehmer der "richtige" Partner gefunden werden.

Jetzt wird bekannt, dass ein Unternehmen für eine Nachfolge am Markt ist. Der Unternehmer bereitet sich auf die Gespräche vor, der Berater wählt sorgfältig Interessenten aus.

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf

Verhandlungen

Relevante Kernpunkte für das Erstgespräch

Die Parteien lernen sich im Gespräch kennen und prüfen dabei ab, ob die Realität mit den Darstellungen im Exposé übereinstimmt.

Schafft der Verkäufer es, bei der persönlichen Präsentation des Unternehmens auch den

Funken seiner persönlichen Begeisterung auf den Interessenten überspringen zu lassen?

Entspricht der Interessent den Vorstellungen des Unternehmers?

Diese Phase kann sehr lange dauern (i.d.R. bis zu mehreren Monaten) und ist sowohl von persönlichen Faktoren, von Angeboten geeigneter Interessenten, als auch von marktwirtschaftlichen Entwicklungen abhängig.

Rechtliche Grundlagen

Vertragsgestaltung

Es gibt verschiedene Phasen, die jetzt einfließen und den Fortgang des Gesamtprozesses beeinflussen können. Zunächst wird ein LOI (ein sog. letter of intent = Absichtserklärung) gefertigt und unterzeichnet. Der LOI kann verbindliche Bedingungen enthalten, die als Vertragsbestandteile verwendet werden.

Im nächsten Schritt folgt das eigentliche Vertragswerk, gefolgt von einer Due Dilligence (einer sog. „ernsthaften Prüfung“) durch die

Wirtschaftsprüfer bzw. Juristen des (Ver-) Käufers.

An dieser Stelle ist besonders wichtig, dass der Berater als Moderator des Gesamtprozesses die gedanklichen Gesprächsergebnisse so moderiert, dass beide Vertragsparteien ihre Überlegungen in der juristisch korrekten Papierform wiederfinden. Holger Kopietz steht den Parteien und den mittlerweile beteiligten Fachleuten als Moderator zur Verfügung.

Der Berater begleitet den Prozess, damit sichergestellt ist, dass die Parteien ihre Absprachen in den juristischen Formulierungen wiederfinden.

Rahmenbedingungen "Closing"

Rahmenbedingungen für die Übernahme

Nach der erfolgreichen Vertragsgestaltung ergeben sich für die Parteien die weiteren Anforderungen.

- Der Unternehmer übergibt das Unternehmen an den Käufer
- Der Unternehmer verbleibt in der Regel noch für eine Übergangs- und

Einführungsphase unterstützend im Unternehmen

- Der Käufer stellt die Finanzierung sicher bzw. stellt die Kaufpreiszahlung sicher.

Der Berater moderiert und unterstützt auch diesen Prozess aktiv, damit der Übergabeprozess reibungslos vorangeht. Beide Parteien sollen zufriedengestellt werden. Persönliche Befindlichkeiten treten deutlicher hervor.

Leitfaden für einen Unternehmens-(ver)kauf

Berater

Wenn der Vertrag notariell geschlossen ist, ist der Beratungsauftrag in der Regel beendet. Der Berater rechnet seine Leistung durch eine erfolgsabhängige Honorarvereinbarung ab.

Alle weiteren Vereinbarungen für eine zukünftige Zusammenarbeit hängen vom jeweiligen Einzelfall ab.

Das Fazit und den Nutzen am Ende noch einmal kurz gefasst ...

- Die Integration eines Beraters in den Prozess einer Unternehmensnachfolge ist sinnvoll. Das nimmt Druck und sorgt für die nötige Objektivität. Der Blick eines neutralen Dritten erleichtert den Gesamtprozess, schafft Transparenz und sorgt für eine gute Kommunikation.

Zitat eines Unternehmers: „Herr Kopietz, erklären Sie der Gegenseite doch die dargestellten Punkte aus dem Exposé, auch die Ermittlung der Kaufpreisvorstellung.“

- Holger Kopietz ist kein reiner Unternehmensmakler, ihm ist daran gelegen, dass beide Parteien des Kaufprozesses zufrieden sind mit den endgültigen Entscheidungen.

Zitat eines Unternehmers: „Herr Kopietz, gut dass Sie die wichtigen Punkte immer im Vorwege schon mal bei der Gegenseite ansprechen. Dann können wir im Gespräch gleich konkrete Lösungen besprechen.“

- Die Rolle des Beraters ist in diesem Prozess die eines richtungsweisenden Moderators und vertrauensschenkenden Mediators in der Gesamtkommunikation zwischen Verkäufer, Käufer und auch den Spezialisten.

Zitat eines Unternehmers: „Herr Kopietz kann uns (...damit waren die Gesprächspartner gemeint...) doch mal sagen wie wir jetzt am besten weitermachen und uns auf die nächsten Schritte vorbereiten können...“

- Das Netzwerk rund um Herrn Kopietz ist ein vertrauensvoller Rahmen, in dem Unternehmenstransaktionen durch die selektive und gezielte Suche der Beteiligten vertraulich abgewickelt werden können, ohne in der Öffentlichkeit den Ruf des Unternehmens/Unternehmers zu diskreditieren.

Zitat eines Unternehmers: „Herr Kopietz hat die Interessenten vorher ausgesucht und mit denen in einem Vorgespräch herausgefunden, ob ein gemeinsames Gespräch überhaupt Sinn macht. Wichtig war uns, dass an unserem Standort und bei den Mitarbeitern dieser Vorgang nicht vorzeitig bekannt wurde, bis ein wirklicher Interessent gefunden ist. Wie Herr Kopietz die Interessenten gefunden hat, war uns zunächst nicht klar, im nach hinein aber nachvollziehbar.“
