

# nutrition-press

Fachzeitschrift für Mikronährstoffe

## Den Unternehmern platzt der Kragen:

Entwicklung hin zum Konzern,  
weg vom Mittelstand?



Mikronährstoffe

Vitalstoffe

Nahrungsergänzungsmittel

Hersteller und Vertriebe

Mit Nahrungsergänzungsmitteln  
können Sie *gesund älter werden!*





# UNTERNEHMENSVERKAUF – DAS LEBENSWERK ERHALTEN

**Sie planen den Rückzug ins Privatleben und der Ruhestand nähert sich? Ihre Kinder haben andere berufliche Ziele und aus der Belegschaft kommt niemand als Nachfolger infrage?**

In diesen Fällen liegt es auf der Hand, dass ein Verkauf des Unternehmens der sinnvollste und – neben der Einstellung – oftmals einzige Weg ist. Nur so können dem Unternehmer die geschaffenen Unternehmenswerte und den Arbeitnehmern die Arbeitsplätze erhalten werden. Trotzdem zögern viele Unternehmer und schieben die Entscheidung immer weiter vor sich her – oft bis es zu spät ist.

*Vor ein paar Jahren rief uns ein Unternehmer aus dem Bereich Kosmetik an. Er war Mitte siebzig und meinte,*

*langsam würde es Zeit werden. Aber machen wir uns nichts vor: irgendwann erlahmt die Schaffenskraft und die Neigung, sich in neue Entwicklungen einzuarbeiten. Und auch die Kunden werden nicht jünger und verschwinden. So war es auch hier: in den vergangenen 10 Jahren war der Umsatz immer weiter zurückgegangen, bis fast nichts mehr übrig war und der einst klingvolle Namen seine Strahlkraft verloren hatte. Rien ne va plus.*

## Wann und wie anfangen?

Fangen Sie frühzeitig an einen Plan zu entwickeln und Setzen! Sie! Ihn! Um! Sie wissen nicht, wie Sie anfangen sollen und finden das ganze Thema eher unattraktiv? Das ist keine Schande, schließlich ist das (1.) ein sehr persönliches Thema, (2.) nicht ganz einfach und (3.) machen Unternehmer das meistens nur einmal im Leben, sind also in dieser Beziehung Laien. Und (4.) muss ja auch das eigene Unternehmen geführt werden und verlangt nach Aufmerksamkeit, so dass es verlockend ist, das Thema weiter nach hinten zu schieben.

## Einschaltung von Beratern?

Wenn Sie der Typ sind, der es selbst machen will, ist ein Fachbuch ein guter Einstieg. Komplette uneigennützig empfehlen wir an dieser Stelle unser eigenes, in 2. Auflage im Haufe-Verlag erschienenes Werk „Unternehmensverkauf – Anleitung und Planungshilfen für kleinere und mittlere Unternehmen“ und wir müssen uns nicht einmal selber loben. Das Management-Journal schreibt über unser Buch: „Den Autoren gelingt es, den komplexen Sachverhalt praxisnah und verständlich zu beschreiben. Unternehmer finden in diesem kompetenten Ratgeber zuverlässig Antworten auf ihre drängendsten Fragen rund um den Firmenverkauf.“ Damit sollten Sie das nötige Rüstzeug für den Verkauf Ihres Unternehmens haben. Aber Sie können natürlich auch einen Profi für Unternehmensverkäufe beauftragen, der weiß, wie es geht und den gesamten Prozess in die Hand nimmt und Sie damit entlastet.

Die Einschaltung eines solchen Transaktionsberaters löst zudem ein Problem, das sich anders kaum in den Griff bekommen lässt: er kann Interessenten ansprechen, ohne dass er direkt offenbaren muss, um welches Unternehmen es geht. Denn oftmals sind negative Folgen zu befürchten, wenn die Runde macht, dass ein Unternehmen zu verkaufen ist. Außerdem – das zeigen empirische Untersuchungen – werden mit Einschaltung eines Transaktionsberaters typischerweise höhere Verkaufspreise realisiert und der Prozess geht schneller.

*Wir werden von einem Unternehmer kontaktiert. Er hat bereits in einer großen Fachzeitschrift für seine Branche eine anonymisierte Verkaufsanzeige geschaltet. Über die Chiffre-Nummer hat der Verlag ihm drei Zuschriften weitergeleitet; nun weiß er nicht, wie er weiter vorgehen soll, weil er seine Identität noch nicht aufdecken will. Er bittet uns, den Verkaufsprozess zu übernehmen.*

*In dessen Verlauf ergibt sich ein reges Interesse an seinem Unternehmen. Am Ende entscheidet er sich, sein Unternehmen an einen größeren Mitbewerber zu veräußern, der auch preislich das beste Angebot abgegeben hat. Der Kaufpreis liegt deutlich über dem, was er ursprünglich für möglich gehalten hatte.*

*Von den drei über die Anzeigenschaltung gefundenen Interessenten gibt keiner ein Angebot ab.*

Einerlei, ob Sie den Unternehmensverkauf selbst organisieren wollen oder einen Profi beauftragen: der Ablauf ist in beiden Fällen ähnlich und lässt sich idealtypisch etwa so darstellen:

### Analyse

Am Anfang steht eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation und des Unternehmens, dessen Erfolgsfaktoren und Risiken. Werden etwaige Schwachstellen erkannt, ist jetzt ggf. der richtige Zeitpunkt, diese anzugehen, um kei-



ne Abschlüsse beim Kaufpreis hinnehmen zu müssen. Auch ein (guter) Transaktionsberater wird das Unternehmen verstehen wollen. Daher beginnt die Zusammenarbeit mit unseren Klienten regelmäßig mit einem ausführlichen gemeinsamen Termin, in dem er uns das Unternehmen, dessen Geschichte und die Märkte „erklärt“ und uns das Unternehmen zeigt.

### Bewertung und Dokumentation

Anschließend benötigen wir diverse Unterlagen: in der Regel sind das Planungsrechnungen, Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen/Summen und Saldenlisten, eine anonymisierte Aufstellung zum Personal und ggf. weitere Informationen zu Produkten und Kunden. Diese Unterlagen sind unerlässlich, um die für den Verkäufer zentrale Frage zu beantworten: Was ist mein Unternehmen wert?

Um darauf eine fundierte und nachvollziehbare Antwort zu geben, erstellen wir eine detaillierte Wertermittlung des Unternehmens zur Festlegung des Kaufpreises – auch wenn Kaufpreis und Wert nicht zwingend deckungsgleich sein müssen.



die Maschinen und der Standort, aber auch Chancen und Risiken thematisiert. Ein solches Memorandum kann zwischen 40 und 80 Seiten dick sein.

Dieses Unternehmensmemorandum ist wichtig für potentielle Käufer und deren Berater sowie für die Banken, die den Kaufpreis finanzieren sollen. Deswegen ist es wichtig, das Unternehmen durch die Brille eines möglichen Käufers zu sehen und deren mögliche Fragen vorwegzunehmen. Wenn die Berater des Käufers ein Unternehmen nicht gut genug beurteilen können, werden diese ihrem (eigentlich kaufwilligen) Auftraggeber davon abraten, das Unternehmen zu erwerben. Hier lohnt sich also sorgfältige Arbeit. Ergänzend zu dem ausführlichen Memorandum erstellen wir ein anonymisiertes Kurzexposé. Dieses Kurzexposé wird verwendet um potentielle Interessenten anzusprechen. Es muss also einen guten Eindruck von dem Unternehmen geben und darf gleichzeitig nicht erkennen lassen, um welches Unternehmen es geht.

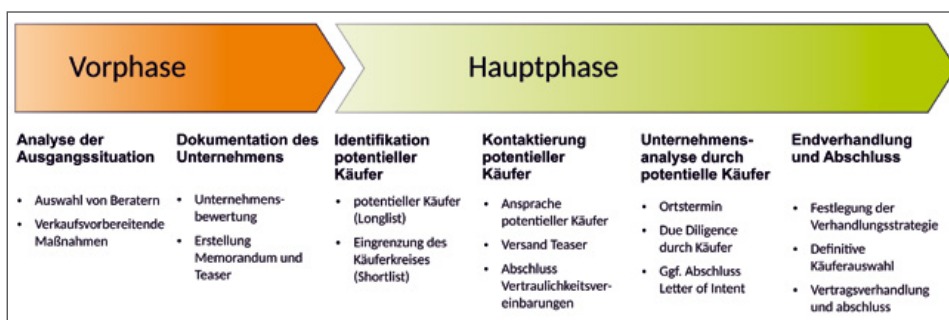
### Käufersuche und -ansprache

Es mag überraschen, aber der Wert eines Unternehmens – und damit, was er bereit ist dafür zu zahlen – ist nicht für jeden Käufer gleich. Die Herausforderung ist also, gerade den Käufer zu finden, für den das Unternehmen besonders wertvoll ist, weil es sein Unternehmen perfekt ergänzt oder er Synergieeffekte heben kann.

Aus unserer Sicht bringt es nichts, breit gestreut Adressen aus zusammengekauften Adresslisten anzuschreiben. Auch die Nutzung von Unternehmensbörsen im Internet führt nach unserer Erfahrung oftmals nicht zum gewünschten Erfolg. Wir machen es deshalb anders und recherchieren sehr sorgfältig den Markt – Lieferanten, Kunden, Mitbewerber – um die Unternehmen mit dem besten „Strategic Fit“ zu finden. Das ist viel Arbeit, aber in den rund 15 Jahren, in denen wir das bereits machen, hat sich die Methode bewährt. Die Liste der grundsätzlich geeigneten Käufer stimmen wir mit dem Auftraggeber ab – genauso wie alle anderen Dokumente, also das Unternehmensmemorandum und das Kurzexposé. Wenn Sie die Unterlagen freigegeben haben, beginnt der spannende Teil der Investorensuche: die direkte Ansprache der freigegebenen Investoren. Natürlich halten wir Sie auch in dieser Phase ständig auf dem Laufenden: Eine fortwährend

(Die von Ihrem Steuerberater vorgenommene Bewertung nach steuerlichen Vorschriften ist übrigens kein geeigneter Anhaltspunkt für den Kaufpreis. Diverse Untersuchungen haben vielmehr gezeigt, dass aus dem Steuerrecht abgeleitete unrealistische Kaufpreisvorstellungen einer der wesentlichen Punkte sind, die einen Verkauf scheitern lassen.)

Außerdem erstellen wir ein aussagekräftiges Unternehmensmemorandum. In diesem werden das Unternehmen, seine Produkte/Dienstleistungen, Märkte, das Personal,



durch uns aktualisierte Investorenübersicht gibt Ihnen jederzeit detailliert Auskunft über den Stand des aktuellen Prozesses.

Zur Ansprache verwenden wir das anonymisierte Kurzexposé, das wir den Interessenten für einen ersten Eindruck zur Verfügung stellen. Anhand des Exposés können Interessenten bereits entscheiden, ob ein Erwerb Ihres Unternehmens für sie grundsätzlich infrage kommen kann. Wenn ja, informieren wir Sie als Auftraggeber und stimmen uns noch einmal ab, ob der jeweilige – jetzt konkrete – Interessent unverändert in den weiteren Verkaufsprozess einbezogen werden soll. Wenn es dabei bleibt, schließen wir mit dem Interessenten eine (strafbewehrte!) Vertraulichkeitserklärung, die ihn zur Diskretion verpflichtet.

Anschließend gewähren wir ihm Zutritt zu einem passwortgeschützten digitalen Datenraum. Dort kann der Interessent auf das ausführliche Unternehmensmemorandum zugreifen sowie auf weitere Unterlagen wie Jahresabschlüsse etc. Mit diesen Dokumenten steigt der Interessent gemeinsam mit seinen Beratern in die detaillierte Prüfung Ihres Unternehmens ein. Bereits in dieser Phase lassen sich potentielle Käufer regelmäßig durch Berater unterstützen. Deshalb ist das zuvor erstellte Unternehmensmemorandum wichtig: es holt auf Seiten des Käufers alle eingebundenen Berater mit an Bord. Und wir wissen natürlich durch unsere eigenen Kontakte zu finanzierenden Banken, welche Informationen diese brauchen, um einen Unternehmenskauf zu finanzieren.

### Ortstermine

Nach dieser ersten Prüfung durch den Käufer schließen sich in der Regel Ortstermine bei Ihnen im Unternehmen an. Für Sie als verkaufenden Unternehmer ist das erfahrungsgemäß eine spannende Phase, denn nun kommen Sie zum ersten Mal mit dem potentiellen Käufer in Kontakt und lernen sich kennen.

Im Ortstermin geht es dem Käufer in erster Linie darum, sich das Unternehmen anzusehen und den Verkäufer kennenzulernen. Wir sind bei allen Gesprächen immer dabei – so kommt es gar nicht erst zu eigenartigen Situationen. Für den potentiellen Käufer hat sich nach dem Ortstermin sein Bild vom Unternehmen komplettiert. Anschließend wird er entscheiden, ob er weiterhin an einem Erwerb interessiert bleibt oder sich aus dem Transaktionsprozess zurückzieht.

Nach dem Ortstermin im Unternehmen stellen sich dem potentiellen Käufer in aller Regel noch eine ganze Reihe von Fragen. Häufig geht es dann um Einzelheiten zu bestimmten Produkten oder Kunden, wichtigen Verträgen oder auch Informationen zu künftigen Planungen um nur einige zu nennen. Auch die Frage, wie lange der bisherige Unternehmer ggf. auf Basis eines Beratervertrages dem Unternehmen noch zur Verfügung steht, taucht häufig auf.

### Angebote und Vertragsverhandlungen

Damit sich der Transaktionsprozess zeitlich zügig entwickelt, stehen wir sowohl mit Ihnen aber auch mit den potentiellen Käufern in ständigem Kontakt. So kümmern wir uns darum, dass noch auftauchende Fragen zufriedenstellend beantwortet werden und halten die Zügel für den Prozess in der Hand. Sobald die letzten Fragen beantwortet sind, bitten wir die Interessenten um Angebote. Dies strafft den Prozess und sorgt dafür, dass die Dynamik der Zusammenarbeit nicht verloren geht.

Da viele potentielle Unternehmenskäufer zum ersten Mal ein Unternehmen kaufen, brauchen auch diese in dieser Phase Unterstützung. Beispielsweise stellen wir einen Angebotstext als Muster zur Verfügung. Dies sorgt dafür, dass auf Käuferseite nicht lange überlegt werden muss, was eigentlich relevant ist und was in ein Angebot gehört. Dabei ist unser Ziel ein möglichst intensiver Prozess mit möglichst vielen Interessenten, denn auch hier gilt die alte Weisheit, dass Konkurrenz das Geschäft belebt, was für den Verkäufer nur gut sein kann.

Nun müssen Sie eine Auswahl treffen. Bei welchem der Interessenten hatten Sie den Eindruck, er könne Ihr Unternehmen erfolgreich fortführen? Welcher Kaufpreis bzw. welche Zahlungsmodalitäten und Konditionen sind für Sie die besten?

Typischerweise schließt sich daran noch eine intensive Phase der Endverhandlung mit dem bevorzugten Bieter an. Durch Flexibilität des Verkäufers in bestimmten Punkten lässt sich hier häufig der Kaufpreis noch nach oben verhandeln. Auch dabei stehen wir Ihnen natürlich beratend und unterstützend zur Seite und helfen Ihnen bei der Entscheidungsfindung.

Wenn Sie sich final handelseinig geworden sind, wird es Zeit einen spezialisierten Rechtsanwalt mit der Erstellung des Unternehmenskaufvertrages zu beauftragen. Diese Phase dauert in der Regel mehrere Wochen, da häufig noch diverse Detailfragen zu klären sind, um einen für



Autorin:

### Bärbel Schnee-Gronauer

Bärbel Schnee-Gronauer ist seit 15 Jahren auf den Verkauf mittelständischer Unternehmen spezialisiert und hat in dieser Zeit für zahlreiche Unternehmen Käufer gefunden – auch aus dem Bereich Nahrungsergänzungsmittel. Zusammen mit ihrem Mann, Rechtsanwalt Dr. jur. Andreas R. J. Schnee-Gronauer, hat sie das im Haufe Verlag erschienene Buch „Unternehmensverkauf – Schritt-für-Schritt-Anleitung mit Planungshilfen für kleinere und mittlere Unternehmen“ verfasst.



beide Seiten – Verkäufer und Käufer – rechtssicheren Vertrag zu gestalten. Die Unterzeichnung des Unternehmenskaufvertrages schließt dann den Transaktionsprozess formal ab.

### Nach dem Vertragsschluss: die Übergabe

In der Regel wird der Käufer ein Interesse daran haben, dass der Verkäufer noch für eine bestimmte Zeit im Unternehmen bleibt, um den Übergang zu begleiten. Gemeinsame Besuche bei wichtigen Kunden und Lieferanten sind oft ein wichtiges Thema. Aber auch das detaillierte Verstehen der Organisationsabläufe im Unternehmen und das Kennenlernen der Arbeitnehmer stehen auf der Wunschliste von Unternehmenskäufern.

### Zusammenfassung

Um einen Unternehmensverkauf mit einem optimalen Ergebnis umzusetzen und den bestmöglichen Kaufpreis zu erzielen, ist eine gute Planung und ein strukturiertes Vorgehen nötig. Gleichwohl ist jede Transaktion anders und individuell. Deswegen lässt sich auch zu Beginn oft nur grob abschätzen, wie lange sie dauert, aber mit sechs Monaten bis zu einem Jahr müssen Sie realistischer Weise rechnen, wie das folgende Beispiel aus unserer Tätigkeit zeigt. Wenn das Unternehmen vor dem Verkauf noch optimiert oder umstrukturiert werden muss, verlängert sich diese Frist entsprechend.

*Ein Unternehmer aus dem Bereich Nahrungsergänzungsmittel und Naturkosmetik hatte uns mit dem Verkauf seines Unternehmens beauftragt. Unsere Beauftragung erfolgt Mitte Juli. Nach ersten Besprechungen im Unternehmen haben wir bis Mitte August sämtliche relevanten Unterlagen für einen Verkauf des Unternehmens final aufgearbeitet und zusammengestellt. Auch die Wertermittlung haben wir bis dahin fertiggestellt.*

*Unser Auftraggeber erhält eine von uns recherchierte Liste mit 213 potentiell infrage kommenden Käufern. Nach Freigabe durch unseren Auftraggeber nehmen wir Kontakt zu allen Interessenten auf und führen zahlreiche Telefonate. Mit denjenigen, die nach Sichtung des Kurzexposés interessiert bleiben, schließen wir Vertraulichkeitsvereinbarungen und gewähren diesen Zugang zum Datenraum. Anschließend führen wir zusammen mit unserem Auftraggeber diverse Investorengespräche/ Ortstermine durch.*

*Anfang November fordern wir die interessierten Unternehmen zur Abgabe von Angeboten auf. Eines dieser Angebote nimmt unser Auftraggeber an. Es folgen die Verhandlungen zum Kaufvertrag und dessen Gestaltung. Im Januar wird das Unternehmen an den Käufer übergeben und unser Auftraggeber verabschiedet sich in den Ruhestand. Zeitdauer: 6,5 Monate. «*

Fotos: makibestphoto – stock.adobe.com (S. 17), Who is Danny – stock.adobe.com (S. 18), Songsak C – stock.adobe.com (S. 20)

# LABELISTEN®

WE ARE DIGITAL PACKAGING.



## LABEL UND FLEXIBLE PACKAGING

- NACHHALTIG
- DIGITAL
- AB AUFLAGE 1



## EINFACH, STATT KOMPLIZIERT!