



## Nachfolge 2012+

### Unternehmensverkauf als Chance begreifen

Sich mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ auseinanderzusetzen ist für viele mittelständische Unternehmer nach wie vor schwierig. Besonders wenn in der eigenen Familie kein (geeigneter) Nachfolger identifizierbar ist stellt sich die Frage, wie eine geordnete Nachfolge aussehen kann. Der Verkauf des gesamten Unternehmens kann in vielen Fällen eine geeignete Lösung sein. Das vorliegende Whitepaper soll erste Hinweise geben, welche Fragestellungen zu beachten sind, um einen derartigen Prozess wertmaximierend zu gestalten und eine Transaktion erfolgreich umsetzen zu können.

#### Disclaimer

*Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.*

**Vorwort**

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sehen sich jährlich ca. 71.000 Familienunternehmen mit der Regelung der Nachfolge konfrontiert.<sup>1</sup>

Für viele dieser Unternehmen stehen jedoch in der eigenen Familie keine oder keine geeigneten Nachfolger zur Verfügung. In diesem Fall gilt es einen externen Nachfolger zu finden.

Eine Alternative kann die Übergabe an Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen sein. Vor allem bei größeren Unternehmen stehen einer Management-Buy-Out-Lösung jedoch trotz Nutzung von Fördermitteln und Landesbürgschaften häufig Probleme in der Finanzierung der Transaktion entgegen.

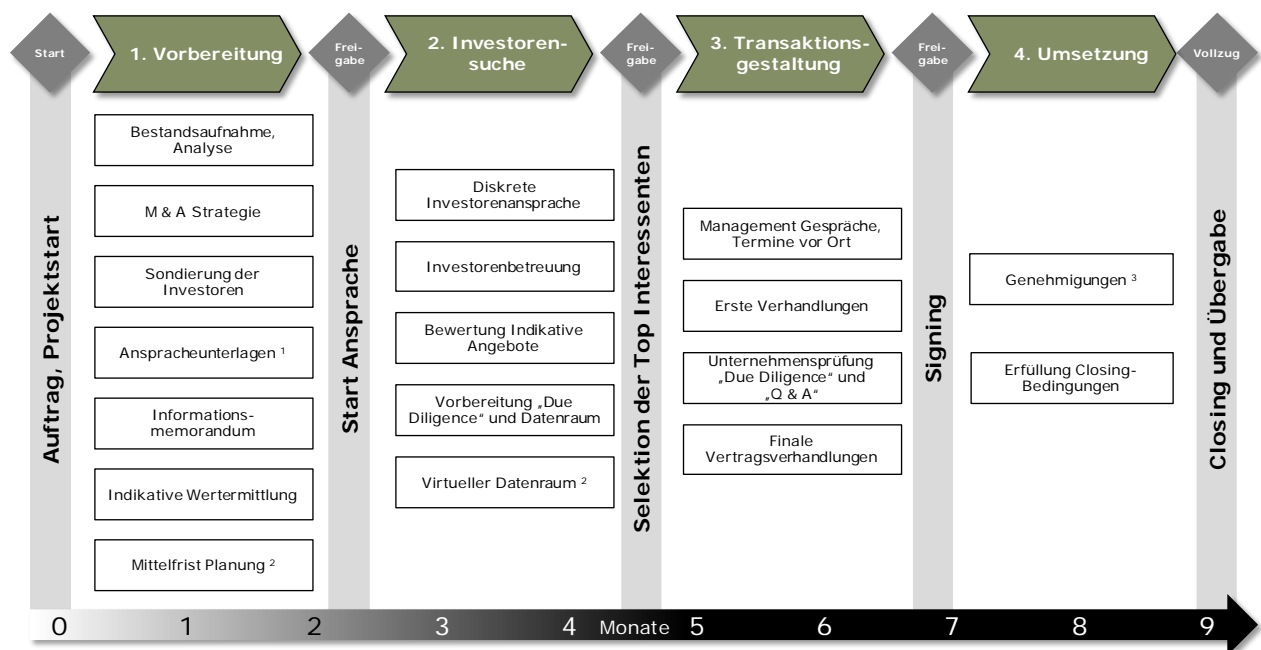
Weitaus häufiger ist daher der Verkauf an einen Dritten, sei es eine Beteiligungsgesellschaft (Finanzinvestor) oder einen

strategischen Investor, z.B. einen Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber.

Wurde die Entscheidung zum Verkauf des Unternehmens getroffen, so gilt es, den Transaktionsprozess von Anfang an so zu strukturieren, dass nicht nur sämtliche definierte Nebenbedingungen erfüllt und spätere Risiken für den Verkäufer minimiert, sondern vor allem der Kaufpreis im Zuge der Transaktion maximiert wird.<sup>3</sup>

Nachfolgend soll – ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – anhand einiger Aspekte aufgezeigt werden, welche Fragestellungen in einem gut geführten Prozess beachtet werden müssen.

Abbildung 1 gibt einen Überblick zu einem idealtypischen Transaktionsprozess sowie den unterschiedlichen Phasen und Inhalten.



<sup>1</sup> Blindprofil, Geheimhaltungsvereinbarung, Process-Letter  
<sup>2</sup> Heute Standard

<sup>3</sup> AR, Gremien, Kartellamt etc.  
<sup>4</sup> Gesamtzeitraum liegt je nach konkreten Bedingungen bei 6-12 Monaten

**Abbildung 1:** Idealtypischer Transaktionsprozess<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2010  
<sup>2</sup> Concentro Management AG, 2011

<sup>3</sup> Das häufig postulierte Argument einer „guten Lösung für die Mitarbeiter“ rückt in der praktischen Umsetzung in der Regel in die Rolle einer wesentlichen Randbedingung.

**Planung des Transaktionsprozesses:  
Der richtige Verkaufszeitpunkt und  
die richtige Prozessgeschwindigkeit  
sind entscheidend**

Eine wesentliche Voraussetzung für einen optimalen Verkauf ist die Wahl des richtigen Verkaufszeitpunktes.

Entscheidend sind hierbei vor allem die jüngere wirtschaftliche Historie des Unternehmens sowie die erwartete konjunkturelle Entwicklung. Der Verkaufszeitraum sollte so terminiert werden, dass die positive Planung der nächsten 2-3 Geschäftsjahre idealerweise mit Entwicklungen und Tendenzen aus dem letzten bzw. laufenden Geschäftsjahr zu begründen ist.

Um auf Seite der Interessenten Vertrauen in die offengelegte Ist-Zahlen und Planung zu schaffen, sollte der Verkaufszeitraum zudem so terminiert sein, dass der jeweilige Jahresabschluss möglichst zu Beginn der finalen Kaufpreisverhandlungen vorliegt.

Neben der wirtschaftlichen Situation des zu verkaufenden Unternehmens sowie der konjunkturellen Entwicklung ist insbesondere die private Situation der Inhaber zu beachten. Dies gilt vor allem für den im Mittelstand typischen Fall, dass die Geschäftsleitung in wesentlichen Teilen bei einem oder mehreren Gesellschaftern liegt. Der Verkaufszeitpunkt sollte daher so gelegt sein, dass auch nach einem offiziellen Ausscheiden als Gesellschafter und ggf. Geschäftsführer eine weitere Tätigkeit im Unternehmen, zumindest als Berater, für 1-2 Jahre angeboten werden kann.

Eine besondere Herausforderung stellen Unternehmensverkäufe dar, bei denen zu Beginn des Prozesses bereits ein oder mehr Interessenten bestehen. Häufig stammen diese aus dem privaten Umfeld der Gesellschafter oder sind Wettbewerber, mit denen man bereits über den möglichen Erwerb des Unternehmens gesprochen hat. Diese Interessenten gilt es in einen strukturierten Prozess einzubinden, zeitlich jedoch so zu „verlangsamen“,

dass sie hinsichtlich anderer Kaufinteressenten synchronisiert werden. Ein synchroner Prozess aller beteiligten Kaufinteressenten ist die Grundlage eines funktionierenden „Bieterwettbewerbs“ und damit der Erzielung eines guten Kaufpreises.

**Fragenbox 1:** Kernfragen zum Transaktionsprozess

- » *Wie bringe ich schon bekannte Interessenten und neue potentielle Käufer in einen echten Bieterwettbewerb?*
- » *Was ist in meiner Unternehmenssituation der richtige unterjährige Zeitpunkt für einen Verkauf?*
- » *Welche Ressourcen und Vorlaufzeiten muss ich für einen avisierten Transaktionsstichtag einplanen?*
- » *Welche Themen muss ich für einen reibungslosen und wertmaximierenden Verkaufsprozess wann anstoßen?*
- » *Wie kann ich den Transaktionsprozess koordinieren und „Schnittstellenrisiken“ vermeiden?*

**Bedeutung der richtigen M&A-Strategie: Unterschiedliche Interessentengruppen und ihre Motive identifizieren**

Welchen Wert ein Unternehmen hat, lässt sich zwar theoretisch ermitteln, tatsächlich gilt aber: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Im Sinne einer kaufpreismaximierten Transaktion ist es damit wichtig zu verstehen, welche Erwerbergruppen von welchen Motiven geleitet sind.

Strategische Investoren haben ein Interesse an der Verbesserung Ihrer Marktposition oder der Erzielung von Rationalisierungseffekten. Dieser strategische Wert wird in der Regel deutlich von einem Wert, der rein auf die zukünftigen Ergebniserwartungen des „Stand-alone-Unternehmens“ abstellt, abweichen.

Finanzinvestoren streben i.d.R. eine Wertoptimierung des akquirierten Unternehmens durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse sowie der Finanzierungsstruktur und ggf. eine „Buy-and-Build-Strategie“ an.

**Fragenbox 2:** Kernfragen zur M&A-Strategie

- » Welche potenziellen Erwerber/-gruppen kommen für mein Unternehmen in Frage?
- » Für welchen Investor hat mein Unternehmen den höchsten strategischen Wert?
- » Welche Alternativen bestehen zu einem Unternehmensverkauf an einen direkten Wettbewerber?
- » Wo liegen Stärken und Potentiale meines Unternehmens aus der Sicht bestimmter Erwerber bzw. Erwerbergruppen?
- » Wo liegen die Schwachstellen meiner Firma aus Sicht eines Erwerbers und wie gehe ich mit diesen im Verkaufsprozess um?

**Die richtige Transaktionsstruktur: Asset- vs. Sharedeal**

Hinsichtlich der Struktur der Unternehmenstransaktion sind grundsätzlich zwei Formen zu unterscheiden:

Bei einem so genannten Asset-Deal werden nur einzelne Assets (d.h. Vermögensgegenstände) eines Unternehmens verkauft. In der Regel sind dies Vorräte, Anlagen und Maschinen sowie der Kundstamm/Aufträge und der Unternehmensname. Bei einem Asset-Deal sind zwei Aspekte dringend zu beachten: Zum einen führt ein Asset-Deal häufig zum Aufdecken von bilanziellen stillen Reserven, zum anderen führt ein Übergang der wesentlichen Assets zu einem Betriebsübergang nach §613a BGB, d.h. die Mitarbeiter haben ein Anrecht, im Rahmen des Betriebsübergangs ebenfalls mit überzugehen, können jedoch widersprechen und verbleiben damit bei dem Unternehmen, dessen Geschäftsgrundlage verkauft wurde.

Bei einem Share-Deal erwirbt der Käufer die Unternehmensanteile des Kaufobjekts. Dies beinhaltet neben den Vermögensgegenständen auch alle Verbindlichkeiten sowie sämtliche vertraglichen Verpflichtungen. Hierbei ist zu beachten, dass manche Verträge eine sogenannte „Change-of-Control“-Klausel mit dem Recht der Sonderkündigung enthalten.

Welche Transaktionsstruktur im Einzelfall besser ist, hängt von zahlreichen Faktoren, unter anderem auch steuerlicher Art, auf Käufer- und Verkäuferseite ab und ist individuell zu prüfen.

**Fragenbox 3:** Kernfragen zur Transaktionsstruktur

- » Welche steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen muss ich vor einem Start des Verkaufsprozesses klären?
- » Was ist das richtige Verkaufsobjekt?
- » Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus unterschiedlichen Transaktionsstrukturen für Verkäufer und Käufer?
- » Wie kann die Transaktionsstruktur aus Gesamtsicht von Käufer und Verkäufer optimiert werden?

**Zur richtigen Zeit die richtige Information: Bedeutung der internen und externen Kommunikationsstrategie**

Ein Verkaufsprozess lässt sich selten vollkommen geheim halten, dennoch ist es nötig, das notwendige Maß an Diskretion sicher zu stellen. Spätestens wenn potenzielle Erwerber sich das Unternehmen vor Ort ansehen, sollte die Belegschaft über den anstehenden Verkauf informiert sein.

Viele Unternehmer befürchten, dies könne bei den eigenen Mitarbeitern für unnötige Unruhe sorgen und verzichten daher auf eine begleitende Kommunikation. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass eine rechtzeitige Einbindung der Mitarbeiter eher positive Effekte mit sich bringt. Die bewusste Auseinandersetzung mit einem Verkauf zeigt den Mitarbeitern, dass ein ernsthaftes Interesse an einer soliden und nachhaltigen Nachfolgelösung besteht und hat damit einen vertrauensbildenden Charakter, Gerüchte wirken dagegen oft zerstörerisch.

Auch in der Kommunikation nach außen, hier speziell ggü. Kaufinteressenten, gilt es das richtige Maß an Informationsbereitstellung zu finden. Weder dürfen zu einem frühen Zeitpunkt zu viele, noch zu wenige Informationen preisgegeben werden. Potenzielle Interessenten müssen stattdessen während des gesamten Pro-

zesses kontinuierlich mit Informationen steigender Vertraulichkeit versorgt werden. Dieses Vorgehen schafft Vertrauen beim potenziellen Käufer.

Wie bereits kurz angesprochen, kann der Abschluss einer Transaktion idealerweise so gelegt werden, dass kurz vorher ein geprüfter Jahresabschluss vorliegt. Dies schafft sowohl für Käufer wie auch Verkäufer zusätzliche Sicherheit bzgl. des tatsächlichen wirtschaftlichen Zustands des Unternehmens und erspart ggf. einen Zwischenabschluss.

**Fragenbox 4:** Kernfragen zur Kommunikationsstrategie

- » *Wie kann die Anonymität des Verkaufsobjekts bzw. des Verkäufers und die Vertraulichkeit im Verkaufsprozess bestmöglich gewahrt werden?*
- » *Welche Mitarbeiter meines Unternehmens muss ich wann in den Verkaufsprozess einbeziehen?*
- » *Wie organisiere ich eine Werksbesichtigung des potenziellen Käufers und seiner Berater?*
- » *Wie kann ich mich vor einem „Ausspähen“ sensibler Unternehmensdaten und unseriösen Praktiken eines Käufers schützen?*
- » *Wann sollte ich meine Kapitalgeber (insbesondere Banken) über die Transaktion informieren?*
- » *In welchem Umfang sollte ich mich selbst in die Kommunikation mit dem Käufer bzw. dessen Beratern einschalten?*
- » *Wie gehe ich mit Wünschen des Käufers nach einem Kontakt mit wichtigen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten meines Unternehmens um?*

**Bedeutung der Verkaufsdokumentation: Warum Käufer von der Qualität der Dokumente auf die Qualität des Unternehmens schließen**

Besonders in frühen Transaktionsphasen erhalten potentielle Käufer i.d.R. abstrakte Darstellungen und Informationen über das Verkaufsobjekt. Je strukturierter die entsprechenden Unterlagen aufbereitet sind, desto schneller und fokussierter kann der Erwerber sein Bild hinsichtlich der aktuellen wirtschaftlichen Lage sowie vor allem der zukünftigen Chancen und Ertragspotentiale konkretisieren. Hier

empfiehlt es sich durchaus, dem Interessenten eigene (unerwünschte) Kalkulationen zu möglichen Synergien vorzulegen.

Besonders in Hinblick auf die Erwartung zukünftiger Erträge ist es für den möglichen Erwerber bereits in einem frühen Stadium relevant, welche Potenziale durch die Akquisition des angebotenen Unternehmens durch ihn „gehoben werden können“. Je höher diese Potenziale, desto höher kann im Zweifelsfall der gebotene Kaufpreis angesetzt werden.

Auf der anderen Seite stellt sich für viele Unternehmer zu Recht die Frage, wie die Zusammenstellung der umfangreichen Informationen operativ zu bewerkstelligen ist, ohne im eigenen Unternehmen zu früh Aufmerksamkeit in der Belegschaft zu erregen. Die Beauftragung eines externen Beraters mit abweichendem Auftrag, z.B. einer umfassenden Unternehmensplanung, kann hier helfen, das eigentliche Ziel zumindest bis zur offiziellen Bekanntmachung der Investorensuche geheim zu halten.

**Fragenbox 5:** Kernfragen zu Verkaufsdokumenten

- » *Wie sollen die Informationen zu meinem Unternehmen aufbereitet und optimal dargestellt werden?*
- » *Wie kann ich die Stärken und Potenziale meines Unternehmens in der Verkaufsdokumentation gezielt herausstellen?*
- » *Wie organisiere ich die Zusammenstellung der Daten ohne großes Aufsehen in meinem Unternehmen zu erregen?*

**Der richtige Unternehmenswert: Bewertungsansätze und Werttreiber**

In Hinblick auf die Bewertung eingehender Angebote gilt es, im Vorfeld möglicher Verhandlungen ein Gefühl zu entwickeln, welche Bandbreite bzgl. des Unternehmenswertes unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Marktsituation realistisch ist.

Bei der Bewertung des Unternehmens kann grundsätzlich zwischen Substanzwert- und zukunftserfolgsorientierten Me-

thoden unterschieden werden. Während viele Unternehmer bei der Ermittlung eines potenziellen Verkaufspreises an die oft über viele Jahrzehnte geschaffenen Werte denken, orientieren sich potenzielle Käufer in der Regel an den möglichen Erträgen der nächsten Jahre. Die Anforderungen an die zugrundeliegende Unternehmensplanung sind damit sehr hoch. Nicht nur, dass sämtliche Planungspositionen hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung plausibel und mit den vergangenheitsbezogenen Werten abgestimmt sein müssen, vielmehr müssen die Werttreiber identifiziert und in Hinblick auf zukünftige Erträge in der Planung optimiert werden.

Für die eigene Verhandlungsführung gilt es zudem Überlegungen anzustellen, welchen Zusatznutzen die potenziellen Käufer, die für eine Due Diligence bzw. engeren Verhandlungen zugelassen wurden, mit dem Erwerb des Unternehmens generieren können und ob hieraus eine erhöhte Preisbereitschaft entsteht.

Auch die gewählte Transaktionsstruktur kann einen hohen Einfluss auf das individuelle Gebot der unterschiedlichen Kaufinteressenten haben. Dies betont noch einmal die Relevanz eines strukturierten Prozesses sowie die Notwendigkeit eines erfahrenen Beraters.

#### **Fragenbox 6:** Kernfragen zur Unternehmensbewertung

- » Welche Vor- und Nachteile haben die gängigen Bewertungsverfahren in meiner Unternehmenssituation?
- » Was ist unter den gegenwärtigen Marktbedingungen eine realistische Bandbreite für einen Verkaufspreis?
- » Was sind die Stellgrößen und Werttreiber in verschiedenen Bewertungsansätzen?
- » Auf welche Bewertungsparameter sind weit auseinanderliegende Wertvorstellungen von Käufer und Verkäufer zurückzuführen?
- » Wie wirkt sich die Verschuldung meines Unternehmens auf den Verkaufspreis aus und welche Verhandlungsspielräume bestehen?
- » Wie fließen Synergieeffekte zwischen Käufer und Verkäufer in die Bewertung ein?
- » Welchen Einfluss hat die Transaktionsstruktur auf die Bewertung und den erzielbaren Verkaufspreis?

#### **Bedeutung der Due Diligence: Grundlage der finalen Verhandlung**

Wurde schließlich aus der erfolgten Ansprache und Vorverhandlung ein kleiner Kreis ernsthaft in Frage kommender Kaufinteressenten gebildet, müssen diese in Hinblick auf die späteren Kaufvertragsverhandlungen ihre unverbindlichen Kaufpreisangebote konkretisieren. Hierzu müssen sich die potenziellen Erwerber ein genaues Bild zu allen wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Verhältnissen machen, was einer detaillierten Prüfung wesentlicher Sachverhalte und Unterlagen bedarf.

Bei dieser Prüfung, die als „Due Diligence“ bezeichnet wird, bindet der Kaufinteressent in aller Regel fachkundige Experten (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Juristen und Unternehmensberater) seines Vertrauens ein. Das gilt auch für die Verkäuferseite. Eine gute Transaktion ist immer Teamwork zwischen dem projektsteuernden M&A-Berater sowie je einem transaktionserfahrenen Steuerberater und Rechtsanwalt.

Während die Due Diligence bisher häufig einen klar begrenzten Zeitraum (Block-Due Diligence) einnahm und damit eine eigene Phase im Transaktionsprozess darstellte, verändert der verstärkte Einsatz virtueller Datenräume die Rolle der Due Diligence zunehmend.

Die Bereitstellung und Prüfung unternehmensspezifischer und zumeist höchst vertraulicher Informationen (z.B. Personallisten und Deckungsbeitragsrechnungen) kann bei virtuellen Datenräumen nach Adressaten getrennt sowie zeitlich und inhaltlich dosiert erfolgen.

Die Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen und Dateien hat in dieser Phase einen nachhaltigen Einfluss auf die folgenden Preisverhandlungen. Wichtig ist insbesondere eine hohe Konsistenz der Daten, d.h. Widersprüche zwischen unterschiedlichen Dateien müssen zwingend vermieden werden.

Im Zuge der Offenlegung sämtlicher relevanter Sachverhalte gilt es aus Sicht des Verkäufers, kritische Sachverhalte, z.B. aus offenen Rechtsstreitigkeiten, anzusprechen, um diese haftungsbefreiend im Kaufvertrag verankern zu können.

**Fragenbox 7:** Kernfragen zur Due Diligence

- » *Wer sollte dem Käufer bzw. dessen Beratern in der Due Diligence als Ansprechpartner zur Verfügung stehen?*
- » *Wie gehe ich in der Due Diligence mit Fragen zu hoch sensiblen Unternehmensinformationen und mit bestehenden Geheimhaltungsvereinbarungen mit Kunden um?*
- » *Wie kann ich in der Due Diligence Informationen so offenlegen, dass diese haftungsbefreiend im Kaufvertrag „verankert“ werden können?*

**Beurteilung des Transaktionserfolgs: Welche Garantien müssen abgegeben werden, um den gewünschten Kaufpreis erzielen zu können?**

Die Beurteilung der Transaktion anhand einer bloßen Reduzierung auf den Kaufpreis wird der Komplexität einer Unternehmenstransaktion nicht gerecht.

Vielmehr muss geklärt werden, welche Garantien und Gewährleistungen abgegeben werden mussten bzw. welche Haftungsfreistellungen aus der Bereitstellung von Informationen im Rahmen der Due Diligence im Kaufvertrag verankert werden können. Während der potenzielle Käufer versuchen wird, möglichst viele Garantien (bis hin zum zukünftigen Erfolg) zu platzieren, muss das Risiko nachträglicher Forderungen aus Sicht des Verkäufers dringend auf die üblichen und unvermeidbaren Garantien (z.B. für retrograde Forderungen von Finanzbehörden aus Steuerprüfungen) reduziert werden. Insofern müssen potenzielle Gefahrenquellen frühzeitig identifiziert, bewertet

und ggf. im Rahmen der Due Diligence offengelegt werden.

**Fragenbox 8:** Kernfragen zu Garantieverpflichtungen

- » *Welche vertraglichen Vereinbarungen sind in der spezifischen Situation über den Kaufvertrag hinaus notwendig?*
- » *Welche vertraglichen Gewährleistungen sind in meiner Verkaufssituation üblich und angemessen?*
- » *Wie vermeide ich Haftungen aus Schwachstellen, die dem Käufer bzw. seinen Beratern aus der Due Diligence bekannt sind?*
- » *Wo liegen die „Stellschrauben“ im vereinbarten Kaufpreismechanismus und wie kann der Verkäufer/Käufer diese beeinflussen?*
- » *In welchem Umfang ist eine Absicherung des Käufers für Gewährleistungsrechte und ein Wettbewerbsverbot des Verkäufers angemessen und akzeptabel?*
- » *Wie können Kaufpreiszahlungen, die nicht sofort an den Verkäufer fließen, abgesichert werden?*
- » *Was passiert in einem Zeitraum zwischen Vertragsunterschrift und dinglichem Vollzug?*

**Übersicht: Typische Fehler bei Unternehmensverkäufen**

Der Verkauf des eigenen Unternehmens ist für viele Unternehmer eine im Leben einmalige Angelegenheit. Unabhängig von allen bisher erfolgreich getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen ist die Komplexität eines Unternehmensverkaufs derart weitreichend, dass unbedingt Experten eingebunden werden sollten. An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, diese frühzeitig, d.h. bereits bei der grundlegenden Entwicklung einer M&A-Strategie bzw. bei der Definition des Transaktionsobjekts, zu involvieren.

Abbildung 2 zeigt beispielhaft einige Fallstricke auf, die im Rahmen einer Unternehmenstransaktion aus Sicht des Verkäufers relevant werden können.

## NACHFOLGE 2012+ UNTERNEHMENSVERKAUF ALS CHANCE BEGREIFEN

Phase	Fehler	Kommentar
Kontakt-aufnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ...das Erstgespräch mit dem potenziellen Käufer führt der Unternehmer ohne Berater und spricht weitere Interessenten selbst an</li> <li>» ...der Verkäufer nennt zu früh einen Verkaufspreis</li> </ul>	<p>...Einschaltung eines Beraters signalisiert Professionalität, Wettbewerb im Verkaufsprozess und wahrt Anonymität bei der Erstansprache</p> <p>...der Kaufpreis wird fortan vom Käufer nur noch nach unten verhandelt</p>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ...den Ablauf des Verkaufsprozesses steuert der Käufer</li> <li>» ...die Kommunikation mit den Beratern des Käufers läuft über das Management des Unternehmens</li> <li>» ...der Unternehmer ist selbst Ansprechpartner</li> </ul>	<p>...wenn der Käufer den Prozess vorgibt, kann keine Wettbewerbssituation vermittelt werden</p> <p>...Unternehmer verliert die Kontrolle über den Verkaufsprozess</p> <p>...wichtige Eskalationsstufe in der Verhandlung fehlt</p>
Unterlagen-aufbereitung/Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ...die Datenraumunterlagen sind in sich nicht stimmig</li> <li>» ...die Planungsunterlagen sind zu konservativ oder zu optimistisch</li> </ul>	<p>...Unstimmigkeiten führen zu Risikoabschlägen im Kaufpreis</p> <p>...der Verkäufer verschenkt Kaufpreispotenziale oder verursacht -abschläge</p>
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ...der Käufer beginnt die Due Diligence vor Abgabe eines unverbindlichen Angebots/LOI und vor Abschluss einer harten Vertraulichkeitserklärung</li> <li>» ...die Rahmenbedingungen des Angebots oder Transaktionsobjekts sind nicht eindeutig definiert</li> </ul>	<p>... sensible Informationen werden preisgegeben, bevor geklärt ist, ob überhaupt ein Eingungsbereich mit dem Käufer besteht</p> <p>... Angebote unterschiedlicher Interessenten sind nicht vergleichbar</p>
Verhandlung/Kaufvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ...Exklusivität wird zu früh gewährt</li> <li>» ...den ersten Kaufvertragsentwurf erstellt der Käufer</li> <li>» ...der Kaufpreis wird unabhängig vom Kaufvertrag verhandelt</li> </ul>	<p>...fehlender Wettbewerb geht zu Lasten des Preises</p> <p>...die Vertragsverhandlungen starten für den Verkäufer aus einer „Defensivsituation“</p> <p>...Verkaufspreis und -bedingungen sind untrennbar</p>

Abbildung 2: Typische Fehler bei Unternehmensverkäufen

### Concentro: Partner des Mittelstands

Wir schöpfen unsere Kompetenz aus mehr als 100 M&A-Transaktionen seit 1999 sowie dem umfangreichen Branchen-Know-how unserer Berater.

Die hohe Verbundenheit zum deutschen Mittelstand wird in unserem Erfolg sichtbar, z.B. im jährlichen Ranking von Thomson Reuters:

Im Jahr 2010 erreichte die Concentro Management AG unter den deutschen M&A-Beratungen für den Bereich Mittelstand bis 500 Mio. US-\$ Jahresumsatz mit 17 abgeschlossenen Transaktionen den 7. Platz. In den ersten drei Quartalen 2011 konnte diese Platzierung noch um eine Position verbessert werden.

Im Bereich bis 50 Mio. US-\$ Jahresumsatz erreicht Concentro per Ende Q3/2011 gar den dritten Platz, nach einem 6. Platz in 2010 (vgl. Abbildung 3).

Insgesamt über 250 absolvierte Projekte seit 2006 helfen uns, schnell unterschiedliche Branchen und Geschäftsmodelle zu verstehen – auch das Ihres Unternehmens.



#### MM6a - Undisclosed Values & Values up to US\$50m

Financial Advisor	# of Deals per Advisor			
	2011 Rank	2010 Rank	# of Deals	Change in # of Deals
Globalscope	1	18*	27	20 ▲
Rothschild	2	11*	18	9 ▲
Ernst & Young LLP	3*	2*	12	-7 ▼
<b>Concentro Management AG</b>	<b>3*</b>	<b>6*</b>	<b>12</b>	<b>1 ▲</b>
KPMG	5*	1	11	-10 ▼
UBS	5*	29*	11	8 ▲
Lincoln International	5*	4	11	-7 ▼
Global M&A	8*	23*	9	4 ▲
Leonardo & Co	8*	43*	9	7 ▲
DC Advisory Partners	8*	14*	9	1 ▲
M&A International	8*	8*	9	-1 ▼
RBS	12*	-	8	8 ▲
PricewaterhouseCoopers	12*	2*	8	-11 ▼
Lazard	12*	8*	8	-2 ▼
equinet AG	12*	26*	8	4 ▲
Deloitte	12*	5	8	-6 ▼
Corporate Finance Partners CFP	17*	26*	7	3 ▲
Mummert & Company	17*	29*	7	4 ▲
Bankhaus Hermann Lampe	17*	43*	7	5 ▲
Deutsche Bank AG	20*	18*	6	-1 ▼
UniCredit	20*	26*	6	2 ▲
Livingstone Partners	22*	23*	5	0 -
Bank of America Merrill Lynch	22*	43*	5	3 ▲
HSBC Holdings PLC	22*	-	5	5 ▲
Morgan Stanley	22*	14*	5	-3 ▼

Abbildung 3: Ranking der Concentro als deutschen Mittelstands-M&A-Berater bis 50 Mio. US-\$<sup>4</sup>

**Concentro ist damit Ihr kompetenter Partner für die Nachfolge Ihres mittelständischen Unternehmens!**

<sup>4</sup> Thomson Reuters: Small-Cap-Market M&A, 10/2011



Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Erstgespräch zur Verfügung.



**Concentro Management AG**

**Dr. Michael Saatmann**

Projektmanager M&A

Telefon: +49.(0)911.597.2477.33

Fax: +49.(0)911.597.2477.11

Mail: [saatmann@concentro.de](mailto:saatmann@concentro.de)



**Concentro Management AG**

**Michael Raab**

Partner

Telefon: +49.(0)911.597.2477.00

Fax: +49.(0)911.597.2477.11

Mail: [raab@concentro.de](mailto:raab@concentro.de)

---

**Unsere Standorte – auch in Ihrer Region.**

**>> Standort Nürnberg**

Neumeyerstraße 48  
D-90411 Nürnberg



**>> Standort München**

Elsenheimerstraße 57  
D-80687 München



**>> Standort Stuttgart**

Königstraße 26  
D-70173 Stuttgart



**>> Standort Leipzig**

Nikolaistraße 6 - 10  
D-04109 Leipzig

