

# Consulting in Deutschland 2000

**Jahrbuch  
für Unternehmens-  
beratung  
und Management**

**management**  
BERATER

**Frankfurter Allgemeine Buch**

# M & A bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

Der An- und Verkauf von kleinen und mittelständischen Unternehmen zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus, die in der Größe, in den Rechtsformen und der Eigentümerstruktur begründet sind. Allgemein läßt sich der Prozess des Unternehmenskaufs (stellvertretend auch für den Unternehmensverkauf) in folgende Phasen einteilen:

1. Suchen
2. Prüfen
3. Verhandeln
4. Entscheiden

**D**er Durchlauf aller Phasen nimmt in der Regel mehrere Monate in Anspruch und kann in Einzelfällen auch länger als ein Jahr andauern. Der Prozess des M&A kann dabei in jeder dieser Phasen aus unterschiedlichen Gründen zum Abbruch kommen. Der langfristige Erfolg sollte für den Käufer das oberste Bewertungskriterium für den Übergang zur nächsten Phase sein.

Die erste Phase beschäftigt sich mit der Identifikation potentiell zum Verkauf stehender Unternehmen. Aus der Masse der existierenden Unternehmen sind in dieser Phase die Unternehmen heraus zu filtern die zum Suchprofil des Käufer passen. Das Suchprofil sollte im Normalfall den Anforderungen des Käufers entsprechen. Je nach Erfolg des Suchvorganges können Anpassungen im Suchprofil notwendig werden. Nach der erfolgreichen Identifizierung eines oder mehrere Unternehmen, die für den Käufer von Interesse sind ist diese Phase abgeschlossen.

Auf die Betreuung von kleinen und mittelständischen Unternehmen ausgerichtete M&A-Berater besitzen in dieser Phase den Vorteil, daß sie aufgrund ihrer Erfahrung in der Lage sind, mit den in der Regel nur mangelhaften öffentlichen Informationen die interessanten Unternehmen zu filtern. Dieses Defizit an Informationen beruht auf der generellen Publizitätsscheue dieser Unternehmen, die sich vor

allem in der Rechtsform manifestiert. So finden sich unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland nur wenige Aktiengesellschaften. Auch sind öffentlich erhobene Informationen nur selten auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen ausgerichtet, da solche Erhebungen meist im Interesse größere Unternehmen und Verbände erhoben werden.

In der zweiten Phase wird das Unternehmen geprüft. Hierfür wird im Unternehmen eine Due Diligence durchgeführt. Sinn und Zweck der Due Diligence ist es, den Mangel an Informationen soweit möglich zu beseitigen. Die Due Diligence soll dem Käufer ein zutreffendes Abbild der zum Verkauf stehenden Firma vermitteln. Dies umfaßt neben der Darstellung der produktions- und leistungstechnischen in den Unternehmen, des Marktpotentials der vom angebotenen Produkte, die Analyse der wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Chancen und Risiken.

Die Due Diligence dient mit ihrer Darstellung des Sachverhalts dem Käufer als objektive Basis für die Kaufentscheidung.

Spezialisierte M&A-Berater verfügen durch ihre breite und Fächer übergreifende Ausrichtung über das Wissen Zusammenhänge schneller und besser erkennen zu können. Die singuläre Betrachtung einzelnen Perspektiven kann zu Fehlern führen, da Wechselwirkungen nicht berücksichtigt werden und so ist bei der Zusammensetzung des Gesamtbildes aus einzelnen Facetten immer auf die Aufdeckung solcher Wechselwirkungen zu achten.

In der nächsten Phase, der Verhandlungsphase, geht es darum, mit dem Verkäufer Einigkeit über die Vertragsgestaltung zu erzielen. Die Verhandlungen bauen auf den Ergebnissen der Due Diligence auf. Neben dem Anhaltspunkt für den maximalen Kaufpreis liefert die Due Diligence wirtschaftliche und rechtliche Informationen über das Unternehmen, die in der Regel durch Garantien in den Vertrag Eingang finden.

Ein auf die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen spezialisierter M&A-Berater kennt die

spezifischen Interessen von Verkäufern und kann diese dementsprechend in der Verhandlung würdigen. Bei klein- und mittelständischen Unternehmen handelt es sich zumeist um Familienunternehmen, die darüber hinaus oft noch Eigentümer geführt sind. So daß neben rein finanziellen Interessen persönliche Interesse in der Unternehmensnachfolge sehr oft von Bedeutung sind.

Der M&A-Berater unterstützt den Käufer bei der optimalen Vertragsausgestaltung aus wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Sicht. Dies bedeutet auch die Einbeziehung der Käuferinteressen, in bezug auf die Übergabe des Unternehmens. Insbesondere die Übergabe von Kontakten und persönlichen Wissen vom Verkäufern an den Käufer sind entscheidend für das langfristige Überleben des Unternehmens und somit für den Erfolg einer Transaktion.

In der letzten Phase muß der Käufer für sich Abwägen, ob er das Unternehmen auf Basis der in der Due Diligence ermittelten Informationen und des in den Verhandlungen erarbeiteten Vertragsentwurfes, bereit und willens ist das Unternehmen zu kaufen.

In dieser Phase unterstützt der M&A Berater den Käufer bei der Abwicklung des Kaufes und überwacht den korrekten Ablauf der Kaufes. Die Strukturierung der Kaufpreisfinanzierung wird in der Regel auch vom Berater durchgeführt. Für den Käufer ist hierbei das Fachwissen und die Kontakte interessant. Der auf kleine und mittelständische Unternehmen spezialisierte

M&A-Berater kann aufgrund seiner Spezialisierung dem Käufer besser zu Seite stehen und auch die optimal Finanzierung gestalten.

Insgesamt besitzt der auf kleine und mittelständische Unternehmen ausgerichtete Berater so in jeder Phase aufgrund seiner Spezialisierung einen Vorteil.

Aus der obigen Darstellung geht das Anforderungsprofil für einen M&A-Berater hervor. Die obige Darstellung zeigt, daß für den Erfolg einer Transaktion technische, wirtschaftliche, rechtliche und steuerrechtliche Kompetenz und Wissen über die Märkte notwendig ist. Um dieser fachliche Kompetenz liefern zu können ist ein interdisziplinäres Team notwendig, daß alle diese Bereiche abdeckt.

Neben dieser fachlichen Kompetenz ist die persönliche Kompetenz mit entscheidend, ob eine Transaktion erfolgreich ist. In jeder Phase bringt das richtige Verhalten des Beraters dem Mandanten Vorteile, sei es in Form von mehr Unternehmen, die bereit sind zu verkaufen, in der bereitwilligeren Preisgabe von Informationen bei der Due Diligence oder in Form von Zugeständnissen bei Kaufpreis und Garantien. ■

*Michael Keller ist Mitglied der Geschäftsleitung von Dipl.-Ing. J. Klein & Coll, Griesheim/Darmstadt sowie Dozent und Mitglied im Expertenbeirat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Gründungsmanagement und Entrepreneurship an der European Business School in Oestrich-Winkel.*