

Wie das Lebenswerk in gute Hände übergeht

Stufenplan für die Unternehmensnachfolge in mittelständischen Lebensmittelbetrieben – Erfolg durch strukturierte Verkaufsprozesse

Wiesbaden, 22. Dezember. In vielen noch mittelständisch geprägten Branchen des deutschen Lebensmittelsektors wird es in den nächsten fünf Jahren zu einer sich verstärkenden Konsolidierung kommen. Insbesondere mittelständische Unternehmer stehen bei der Veräußerung ihres Lebenswerkes und bei der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers vor einer großen Herausforderung.

Im Gesamtjahr 2004 wurden in Deutschland 54 Unternehmen im Lebensmittelsektor in Deutschland mit einem Umsatzvolumen von jeweils über 10 Mio. Euro

bieten Unternehmern und Managementteams, die weiterhin am Erfolg des Unternehmens partizipieren möchten, interessante Alternativen zum klassischen Verkauf an einen Konkurrenten. Prominente Beispiele sind hier die Übernahme von Eismann durch den Finanzinvestor ECM oder der Erwerb von Nordsee durch die Investoren Heiner Kamps, Theo Müller und Nomura.

Vor dem Hintergrund einer Konsolidierung der Abnehmerseite und der Wettbewerber stellt sich auch für Mittelständler die Frage der strategischen Alternativen. Ein häufig zu beobachtendes Phänomen

ist der Versuch des Unternehmers, sein Lebenswerk selbstständig, ohne externe Hilfe zu veräußern. In der Praxis scheitert dies oft – beispielsweise weil die Erwartungshaltung der Verkäufer bezüglich der erwarteten Verkaufserlöse nicht realistisch ist – oder endet mit suboptimalen Ergebnissen für den

Verkäufer aufgrund der oft unterschiedlichen Prozess Erfahrung der beiden Parteien. Daneben wird der enorme zeitliche und organisatorische Aufwand eines Unternehmensverkaufs meist unterschätzt.

Zielführend ist deshalb die Durchführung eines strukturierten Verkaufsprozesses. Dies ist zwar mit hohen Kosten und hohem zeitlichen Aufwand verbun-



Die Zukunft sichern: Gerade in der Milchwirtschaft ist Konsolidierung angesagt.

Foto: LZ-Archiv

den. Klare Regeln und Zeitvorgaben sowie die Instruktion aller beteiligten Institutionen garantieren aber einen effizienten Prozessablauf und sorgen für eine maximale Abschlussicherheit. Dieser Prozess lässt sich in drei Phasen aufteilen: Im Mittelpunkt der Vorbereitungsphase stehen die Entwicklung eines Verkaufskonzeptes, die Auswahl potenzieller Investoren und die Erstellung der im Prozess notwendigen Dokumente wie Vertraulichkeitsvereinbarung, Kurzexposé und Informationsmemorandum, das alle Fakten zur Abgabe eines ersten, nicht bindenden Angebots enthalten muss. Daneben sollte ein Bewertungsmodell als Basis für die Diskussion der wertrelevanten Faktoren und des Kaufpreises erstellt werden. Da die Kaufpreise von strategischen Investoren stark variieren können und auch von wettbewerbstechnischen Faktoren abhängig sind, lässt sich mit Hilfe eines solchen Modells im Vorfeld sehr genau eine Indikation von deren möglichen Wertansätzen ableiten.

Die Durchführungsphase beschäftigt

sich im Wesentlichen mit der Ansprache potenzieller Investoren durch den Berater. Nach Unterzeichnung der Vertraulichkeitserklärung und Zurverfügungstellung detaillierterer Unterlagen zum Zielunternehmen wird sehr zeitnah ein erstes Angebot eingefordert. Gleichzeitig sind der Datenraum und ein Kaufvertragsentwurf zu erstellen. Die Phase endet mit der Durchführung einer detaillierten Due Diligence für die potenziellen Käufer mit der höchsten Abschlusswahrscheinlichkeit und der Abgabe eines bindenden Angebots. Dies kann in einem strukturierten Prozess bei guter Vorbereitung realistischerweise etwa drei Monate nach Prozessbeginn erreicht sein.

Gerade in diesem Schritt begehen Verkäufer aber ohne professionelle Beratung die meisten strategischen Fehler, die im schlimmsten Fall nicht nur zu einem Misserfolg der Transaktion, sondern auch zu Wettbewerbsnachteilen führen können. Wichtig ist, dass dem Veräußerer zu diesem Zeitpunkt bereits ein abschließendes Finanzierungs-konzept präsentiert werden kann. Dies macht eventuell bereits frühzeitig die Einschaltung von Finanzierungspartnern notwendig.

In der abschließenden Phase werden die Kaufverträge endverhandelt. Gleichzeitig sind die letzten operativen wert- und haftungsrelevanten Fragen abzuarbeiten. Am Schluss stehen die Einholung von Gremienbeschlüssen, die Einhaltung eventueller gesetzlicher Offenlegungspflichten und die möglicherweise notwendige Anmeldung bei Aufsichtsbehörden zur Genehmigung. *Volker Werner*

Der Autor ist Direktor bei der M&A Beratungsgesellschaft Gerner & Coll., Wiesbaden.

Das ist Ihr Unternehmen wert

Umsatz- und EBIT-Multiplikatoren in Bezug zum Unternehmenswert

Branchensegment	Umsatz Faktor		EBIT Faktor	
	von	bis	von	bis
Fleisch- und Wurstverarbeitung	0,20	0,51	3,9	7,8
Milchverarbeitung (ohne Speiseeis)	0,20	0,63	4,9	8,3
Frozen Food	0,45	0,72	5,6	9,0
Süßwaren	0,62	1,30	5,6	11,0
Backwaren	0,67	1,06	6,0	10,3
Handel	0,18	0,68	3,8	8,4

Quelle: Gerner & Coll.

©Lebensmittel Zeitung Grafik

verkauft. Diese Zahl wird im aktuellen Jahr deutlich überschritten werden. Konsolidierung fand im Wesentlichen durch deutsche Wettbewerber in den Bereichen Molkereien, Fleisch- und Wurstwaren und Süßwaren statt.

Parallel dazu entdecken auch spezialisierte Finanzinvestoren den mittelständisch geprägten deutschen Markt und