

Optimale Konditionen: Verkauf von Unternehmen durch strukturierte Bieterverfahren

Wenn es um den Verkauf von Einrichtungen, Unternehmen oder Unternehmensteilen geht, steht die Auswahl des besten Angebots mit optimalen Konditionen im Vordergrund. Nicht nur finanzielle Aspekte, auch konzeptionelle, personelle und rechtliche Parameter gilt es dabei zu verhandeln. Stehen mehrere potenzielle Käufer zur Auswahl, haben sich strukturierte Bieterverfahren in der Praxis bewährt.

UNTERNEHMENSVERKAUF · STRUKTURIERTE BIETERVERFAHREN · DUE DILIGENCE

Vorreiter: Verkauf öffentlicher Kliniken

Im Sozial- und Gesundheitswesen sind sie hier zuerst aufgetaucht: Bei der Privatisierung von öffentlichen Kliniken sind seit einigen Jahren Unternehmensverkäufe stets im Rahmen von strukturierten Bieterverfahren abgewickelt worden. Beim Verkauf öffentlichen Eigentums gilt es nach Haushaltsrecht und EU-Recht, die Ermittlung eines marktüblichen Preises stets sicherzustellen. Diese Ermittlung erfolgt i. d. R. durch ein strukturiertes Bieterverfahren. Doch auch bei Verkäufen von Unternehmen und Unternehmensteilen privater oder freigemeinnütziger Träger, wie Krankenhäuser, Rehabilitationseinrichtungen, ambulante Dienste oder stationäre Pflegeeinrichtungen, finden strukturierte Bieterverfahren vermehrt Anwendung. Hierbei wird in einer systematischen Vorgehensweise der potenzielle Käuferkreis in mehreren Stufen reduziert. Je länger das Verfahren dauert, desto konkreter werden die Angebote und Konditionen eines immer kleiner werdenden Teilnehmerkreises.

Vier Phasen

Bei richtiger Vorgehensweise lassen sich strukturierte Bieterverfahren im Regelfall in vier einzelne Phasen gliedern. Bei einem verkleinerten Interessentenkreis oder einem begrenzten Zeitkorridor lassen sich die indikative und die konkretisierte Angebotsphase auch zusammenfassen.

In der Vorbereitungsphase des Verfahrens sind zunächst die zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen im Detail zu klären. Auch gilt es, bereits frühzeitig die Anforderungen und Vorstellungen eines Verkaufs seitens des Verkäufers zu konkretisieren. Idealerweise werden trennscharfe Entscheidungskriterien identifiziert und gewichtet, so dass alle folgenden Angebote anhand dieser Kriterien bewertet und verglichen werden können. Dieses führt zu einer deutlichen Versachlichung der Entscheidungssituation. Zu Beginn des Verfahrens ist auch festzulegen, welche Informationen und Daten die Bieter zu welchem Zeitpunkt erhalten sollen. So hängen auch die Ver-

bindlichkeit und Detailgenauigkeit von der vorliegenden Datenbasis ab. Die Zusammenstellung dieser Informationen ist frühzeitig einzuleiten und mit entsprechenden Ressourcen zu planen. Im Verfahren erweist es sich als nachteilig, wenn unter hohem Zeitdruck oder adhoc wichtige Daten zusammengestellt werden müssen. Schließlich sind am Anfang Grundsätze der internen und externen Kommunikation festzulegen. Aufgabe einer Markterkundung ist es, eine Liste der potenziellen Käufer zu identifizieren. Diese ist gegebenenfalls durch den Verkäufer im Vorfeld um Bieter auszudünnen, die für einen Kauf nicht in Frage kommen (sollen).

In der indikativen Angebotsphase werden die identifizierten potenziellen Käufer anonym angesprochen und um den Abschluss einer rechtsverbindlichen Vertraulichkeitserklärung gebeten. Auf dieser Basis erhalten die Interessenten erste Informationen über das Verkaufsobjekt. Diese Informationen lassen sich in Einzeldokumenten übermitteln. Idealerweise werden die wichtigsten Unternehmensdaten und -entwicklungen in einem sogenannten Informationsmemorandum zusammengefasst und bereitgestellt. Wengleich diese Informationstiefe aus Sicht der Käufer noch eher oberflächlich erscheint, so haben sie in dieser Phase die Aufgabe, auf Basis dieser begrenzten Informationen ein indikatives Angebot zu gestalten. Dieses unverbindliche Angebot sollte einer vorher vorgegebenen und eindeutigen Struktur folgen, um möglichst alle notwendigen Informationen zu erhalten und diese bei der Auswertung vergleichbar darstellen zu können. Im Idealfall liegen dem Verkäufer am Ende dieser Phase sieben bis zehn indikative Angebote vor. Aus diesen Angeboten lässt sich dann anhand der vorher festgelegten Entscheidungskriterien eine geringere Zahl an Kandidaten identifizieren, die für eine intensivere Betrachtung des Zielobjekts geeignet erscheinen.

Analysen und Detailarbeit

Dem verkleinerten Bieterkreis wird im Rahmen der konkretisierten Phase Zugang zu einem eingerichteten Datenraum ge-



währt. In diesem Datenraum werden die zur Beurteilung erforderlichen Akten, Planungsrechnungen, Statistiken, Verträge, Prüfungsberichte etc. zur Einsichtnahme bereitgestellt. Die Mitnahme bzw. Kopie derartiger Unterlagen ist i. d. R. nicht zugelassen. Immer häufiger werden die Informationen in einem sogenannten virtuellen Datenraum, der über das Internet zu betreten ist, für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung gestellt. Zudem sollte im Rahmen der Due Diligence eine strukturierte und für alle Bieter gleichartig organisierte Vor-Ort-Besichtigung gestattet werden. Diese Analysen werden den Interessenten als Grundlage für die Erstellung eines konkretisierten Angebots dienen. Dieses zeichnet sich durch eine wesentlich höhere Detailgenauigkeit und Verbindlichkeit aus. In der konkretisierten Phase sollte dem Bieter im Idealfall bereits ein Entwurf der relevanten Kaufverträge übermittelt werden, um ihm die vertraglichen Erwartungen zu signalisieren. Die Bieter bearbeiten den Vertragsentwurf mit ihren Anmerkungen und fügen diesen dem konkretisierten Angebot bei. So ist es möglich, bei der Auswertung der konkreten Angebote bereits rechtliche Gestaltungsaspekte, wie z.B. die Erwartungen des Käufers an Haftungsgarantien des Verkäufers, zu berücksichtigen. Vereinzelt folgt bereits nach Vorliegen des indikativen Angebots – i. d. R. aber im Rahmen der Abgabe des konkretisierten Angebots – eine Managementpräsentation. Dabei stellen Vertreter der beteiligten Kaufinteressenten dem Verkäufer ihr Angebot und Konzept mit ausreichend Hintergrundinformationen zum Bieter vor.

Heiße Phase des Verkaufs

Für die anschließende Verhandlungsphase empfiehlt es sich, aus den vorliegenden Angeboten und den Erkenntnissen aus der Managementpräsentation zwei bis drei Kandidaten für Verhandlungsgespräche auszuwählen. Nach Identifikation der Kandidaten, mit denen Vertragsverhandlungen aufgenommen werden sollen, gilt es, zügig eine entsprechende vertragliche Ausgestaltung vorzunehmen. Dabei sind neben der vertraglichen Gestaltung auch gesellschafts-, arbeits- und steuerrechtliche Fragen mit vielen Korrelationen zu bearbeiten. Im umfassenden Vertragswerk finden sich beispielsweise dann auch Regelungen zur Zahlung des Kaufpreises, Umgang mit Personalfragen, Investitionen oder Verpflichtungen zum Leistungsangebot. Die Erfahrung zeigt, dass in einer derartigen Verkaufskonstellation ca. drei bis fünf Verhandlungsrunden mit jedem Interessenten für die Finalisierung der Verträge einzuplanen sind. Die Ergebnisse der Vertragsverhandlungen sind strukturiert aufzubereiten und den Entscheidungsgremien der Veräußerer vorzulegen.

Aktuell: Kliniken in Rummelsberg und Garmisch-Partenkirchen bekommen neue Träger

Um die Zukunftsfähigkeit der gesamten Gruppe zu wahren, möchten sich die Rummelsberger Dienste für Menschen, Schwarzenbruck, künftig verstärkt auf die gewachsenen Kernkompetenzen konzentrieren: Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, älteren Menschen und Menschen mit Behinderung. Die Kliniken in Rummelsberg (Fachklinik für Orthopädie und Neurologie mit 405 Betten) und Garmisch-Partenkirchen (Fachklinik für Rheumatologie mit 110 Betten) sollen auch weiterhin eine hochwertige Medizin anbieten können. Aus diesen Gründen haben die Rummelsberger im Rahmen eines strukturierten Bieterverfahrens das Krankenhaus Rummelsberg an die Sana Kliniken AG und die Klinik in Garmisch-Partenkirchen an eine Bietergemeinschaft rund um den Chefarzt der Klinik verkauft. Die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen, ein tragfähiges Medizin- und Investitionskonzept sowie der Erhalt der optimalen Patientenversorgung standen für die Rummelsberger als Entscheidungskriterien im Vordergrund. Die Transaktions- und Rechtsberater der Curacon Unternehmensgruppe haben die Rummelsberger in dem mehrstufigen Verfahren begleitet.

FAZIT

Absichernde Lösungen für die Mitarbeitenden, tragfähige Betriebs- und Investitionskonzepte, Standortsicherung oder der Erhalt konfessioneller Profilmerekmale stehen neben finanziellen Aspekten eines Unternehmensverkaufs zumeist im Vordergrund. Um in allen Bereichen bestmögliche Antworten zu finden, haben sich strukturierte Bieterverfahren in der Praxis bewährt. Werden diese planvoll, nach klaren Kriterien, mit offenen Informationen und in transparenter Form gestaltet, können die Verantwortungsträger am Ende des Prozesses zwischen den bestmöglichen Angeboten auswählen.

Matthias Borchers
CURACON GmbH
Leiter Geschäftsbereich
Prüfungsnaher Beratung
Tel. 02 51/9 22 08-201
matthias.borchers@curacon.de

Peter Pfeiffer
Rechtsanwalt
CURACON Weidlich
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Tel. 02 11/4 40 33 69-0
peter.pfeiffer@curacon-recht.de

[www.curacon.de]

Auf unserer Homepage www.curacon.de im Bereich „Themen & Trends“ finden Sie Informationen zu unseren Mandantenseminaren sowie Beiträge zu aktuellen Themen der Branche. Ferner haben Sie unter dem Punkt „Publikationen“ die Möglichkeit, ältere Curacontact-Ausgaben als pdf herunterzuladen. Wir freuen uns über Ihren Besuch auf unserer Internetseite und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.