

**Ablauf von Verkaufsprozessen**

Überblick über den Verlauf von Verkaufsprozessen, wie sie von Eulenhof Consulting geführt werden:



**Vorgehensweise**

Im vorliegenden Fall schlagen wir im Einzelnen folgende Vorgehensweise vor:

**Schritt 1**

**Analyse der strategischen Faktoren des Verleges im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse**

In einer Klausur (Dauer ca. 1 Tag) werden die strategischen Faktoren des Verleges ermittelt, analysiert und bewertet. Stärken können im Verkaufsprozess positiv herausgehoben werden – Schwächen vor Beginn von Verhandlungen beseitigt werden. Als Grundlage für die Analyse dient ein sehr ausführliches Analyse- und Bewertungsschema mit folgenden Überpunkten:

- Kapital – Strategie – Organisation
- Zielgruppe(n)
- Programm
- Produkte/Produktarten
- Kommunikation
- Vertrieb (Vertriebswege)
- Preise
- Mehrfachnutzen

In dieser Phase werden auch persönliche, juristische und steuerliche Aspekte besprochen und diskutiert, die für die Wertermittlung und die Vertragsverhandlungen von Bedeutung sind. Je nach Lage der Dinge muss nach Abschluss dieser Phase auch der Steuerberater kontaktiert werden, um die Weichen richtig stellen zu können.

## Schritt 2 Bewertung des Verlages – Erstellung eines Verkaufsexposés

Im zweiten Schritt erfolgt eine Bewertung des Verlages nach einem wissenschaftlich anerkannten Verfahren – i.d.R. dem Ertragswertverfahren (auf der Website [www.eulenhof-consulting.de](http://www.eulenhof-consulting.de) sind einige Artikel von M.J. Bock hierzu zu finden). Als Ergebnis steht ein marktfähiger Wert des Verlages, der auch gegenüber Interessenten begründbar ist und als Grundlage für die späteren Verhandlungen dient. Der zweite Teil des Exposés besteht aus einer Darstellung der im Schritt 1 erarbeiteten Faktoren:

- Strategie und Organisation
- Zielgruppenpolitik
- Programmpolitik
- Produktpolitik
- Kommunikationspolitik
- Vertriebs- und Preispolitik
- Mehrfachnutzenpolitik

Das Verkaufsexposé hat die Aufgabe, die materiellen und immateriellen Faktoren des Verlages herauszuarbeiten, darzustellen und so einem Interessenten ein umfassendes Bild des Verlags zu liefern. Selbstverständlich erhält dieses Exposé nicht jeder Interessent „automatisch“, sondern nur jene, mit denen (nach Abgabe einer Vertraulichkeitserklärung) Verhandlungen als sinnvoll erachtet und angestrebt werden.

Für einen ersten Informationsüberblick (siehe Schritt 4 bzw. 5) wird eine Kurzform erstellt werden, die noch keine Details nennt und keinerlei Einblicke in sensible Bereiche gewährt.

Verkaufsexposés haben sich bei Verkäufen immer wieder als Leitfaden für die Verkaufsverhandlungen bewährt. Darüber hinaus können Exposés auch Beratern und Entscheidern, die nicht direkt an den Gesprächen teilnehmen, einen fundierten Einblick geben.

## Schritt 3 Erarbeitung einer Zielliste von Interessenten, die strategisch und finanziell die Kriterien der formulierten Zielsetzung (s.o.) erfüllen

Die Zielliste wird von Eulenhof Consulting erarbeitet und mit dem bzw. den Auftraggebern abgestimmt.

## Schritt 4 Anonymisierte Ansprache der potenziellen Interessenten durch Eulenhof Consulting – Auswahl geeigneter Kandidaten

Die auf der Zielliste aufgeführten Kandidaten werden von Eulenhof Consulting mittels („persönlich-vertraulich“) Brief an den bzw. die Geschäftsführer angesprochen. In diesem persönlichen Anschreiben wird der zum Verkauf stehende Verlag in groben Zügen – ohne Nennung des Namens – dargestellt und mitgeteilt, dass es Verkaufsüberlegungen gibt.

Die angesprochenen Geschäftsführer geben eine (dem Schreiben beigefügte) schriftliche Vertraulichkeitserklärung ab. Nach Eingang der Erklärung bei Eulenhof Consulting erfolgt die telefonische Kontaktaufnahme. Wenn sich dabei ein ernsthaftes Interesse herauskristallisiert, wird der Name des zum Verkauf stehenden Verlags offen gelegt.

Aus dem Gesprächsverlauf dieser Telefonate ergeben sich erfahrungsgemäß folgende Möglichkeiten:

- Nach Nennung des Namens erlischt das Interesse (passt nicht, zu groß/zu klein ...) – Ende des Gesprächs.
- Nach Nennung des Namens steigert sich das Interesse. Das Gespräch kommt in Gang – der Gesprächspartner möchte nähere Unterlagen (siehe Schritt 5), um sich ein Bild machen zu können (meist kommt auch die Frage nach dem Preis, die aber nicht beantwortet wird).

## Schritt 5 Versand einer Kurzfassung des Verkaufsexposés

Interessenten sind – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht bereit, in Verkaufsgespräche einzutreten, wenn sie nicht vorab Unterlagen bekommen, die ihnen zumindest einen groben Einblick in das zum Verkauf stehende Objekt gewähren. Dazu ist es notwendig, aus dem erstellten umfangreichen Verkaufsexposé eine komprimierte Darstellung anzufertigen, die die ersten Informationsbedürfnisse befriedigt und eine Entscheidung auf der Seite der Interessenten zulässt, ob

Fortsetzung

**Fortsetzung**

ein Gespräch mit der Verkäuferseite gesucht oder ob Abstand genommen wird. Das Kurzexposé wird den Interessenten je nach Wunsch per Mail (als PDF) oder auf dem Postweg zugesandt.

**Schritt 6 Verkaufsverhandlungen mit den verbleibenden Interessenten**

Erfahrungsgemäß bleiben – je nach Verkaufsobjekt – am Ende des 5. Schrittes zwischen einem und drei Interessenten übrig, die in Verkaufsverhandlungen eintreten wollen und zunächst die ausführliche Fassung des Exposés erhalten.

In dieser Phase geht es dann neben strategischen Überlegungen vor allem um den Wert bzw. Preis des Objekts. Wer nur ein „Schnäppchen“ sucht, scheidet zumeist an dieser Stelle aus den Gesprächen aus.

**Schritt 7 Vertragsverhandlungen (Preis, Konditionen etc.) – Abschluss des Prozesses**

Mit dem am Ende verbleibenden Interessenten werden zielgerichtete Vertragsverhandlungen geführt (Abgabe *Letter of Intent*), die neben dem Anteilsverkauf auch z.B. Beraterverträge oder Geschäftsführerverträge umfassen. In diese Phase ist es empfehlenswert, einen kompetenten Rechtsanwalt mit Kenntnissen im Verlagsrecht mit ins Boot zu nehmen.

Die meisten Kaufinteressenten verlangen in dieser Phase die Durchführung einer sogenannten *Due Diligence*.

*Due-Diligence-Prüfungen beinhalten insbesondere eine systematische Stärken-/ Schwächen-Analyse des Objekts, eine Analyse der mit dem Kauf verbundenen Risiken sowie eine fundierte Bewertung des Objekts. Gegenstand sind weiterhin Bilanzen, personelle und sachliche Ressourcen, strategische Positionierung, rechtliche und finanzielle Risiken etc. Gezielt wird nach so genannten Dealbreakern gesucht, d. h. nach Sachverhalten, die einem Kauf entgegenstehen könnten – z. B. steuerliche Risiken, ungeklärte Rechte usw.*

Der Vorteil solche Prüfungen besteht aus Verkäufersicht darin, dass objektive Tatbestände vorliegen und damit Rückbehalte oder vertragliche Einschränkungen begrenzt werden können. Umfang und Ausmaß von Due-Diligence-Prüfungen sind unternehmensindividuell. Es gibt keine objektiven Maßstäbe, lediglich Empfehlungen und Unternehmensstandards. Erfahrungsgemäß prüfen große Verlage (Konzerne) stärker und umfangreicher als keine/mittlere Interessenten.

**Schritt 8** Am Ende steht der Abschluss des Prozesses mit der Beurkundung der Verträge.