Die Sales Due Diligence

Analyse der Vertriebsfunktion im Rahmen von Unternehmenstransaktionen

Thomas Knauff
Geschäftsführer
1CTec Group GmbH

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen als Geschäftsführer, Manager oder Investor ein interessantes Unternehmen zum Kauf angeboten oder sind in einem angestrebten Unternehmenskauf als treibende Kraft involviert. Nun werden Sie sich fragen, warum Sie genau dieses Unternehmen erwerben und dafür einen hohen Kaufpreis zahlen sollen. Darüber hinaus werden Sie sich vermutlich die Frage stellen, wie sich das Unternehmen nach dem Kauf (und damit in Ihren Händen) weiterentwickelt und wie schnell Sie es schaffen werden, die angestrebten Synergien zu realisieren oder das Unternehmen zu vergrößern und damit langfristig profitabler zu machen.

Was ist eine Due Diligence?

Aus der Sicht jedes Unternehmenskäufers wird ein Unternehmen nur dann erworben, wenn sich der Kauf als ein für ihn vorteilhaftes Investment darstellt. Um dies einschätzen zu können, werden vor dem Erwerb entsprechend aussagefähige Informationen über das Unternehmen eingehend geprüft: Due Diligence.

Im Rahmen unternehmerischer Transaktionsprozesse wie z. B. bei Unternehmensakquisitionen führt der Erwerber in der Regel eine sogenannte »Due Diligence«[1] des Zielunternehmens durch. Dabei wird, häufig mithilfe von externen Beratern sowie Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern, das gesamte Unternehmen in den erfolgstragenden Bereichen detailliert durchleuchtet: von der strategischen Positionierung und Ausrichtung über das Zielsystem, das Geschäftsmodell, die technologischen

1 »Due Diligence« (engl.) für »gebotene Sorgfalt«. Für mehr Details siehe: https://de.wikipedia.org/wiki/Due-Diligence-Pr%C3%BCfung, zuletzt aufgerufen am 15.01.2021 um 17.07 Uhr.

Standards und das Personal bis hin zu operativen Geschäftsanalysen der Betriebswirtschaft sowie Steuern, Finanzen und dem Vertragswesen. Hierbei ist festzuhalten, dass die rechtliche, steuerliche und finanzielle Due Diligence (besser bekannt unter ihren englischen Bezeichnungen »Legal«, »Tax« und »Financial« Due Diligence) als Pflichtbestandteile bei Transaktionen angesehen werden können und bei nahezu allen M&A-Prozessen durchgeführt werden.

Hintergrund einer Due Diligence ist neben der Identifizierung von Chancen- und Synergiepotenzialen insbesondere auch die Suche nach Risiken. Der Käufer möchte vor der Unterzeichnung eines Unternehmenskaufvertrags vollständige Transparenz über alle zu übernehmenden Werte, Opportunitäten, Fähigkeiten und Bedrohungen haben, damit er entscheiden kann, ob die Transaktion – trotz ggf. hohem Risiko – stattfindet und zu welchem Preis; z. B. können aufgedeckte Risiken kaufpreismindernd in die Vertragsverhandlungen einfließen.

Sales Due Diligence: Inhalt und Vorgehensweise

Die Sales Due Diligence bezieht sich auf eine intensive Durchdringung des Vertriebsbereichs und ist Bestandteil der »Commercial Due Diligence«. Diese beschäftigt sich insgesamt mit der analytischen zukunftsorientierten Aufarbeitung der strategischen Unternehmensentwicklung, des Geschäftsmodells sowie der operativen Performance der Unternehmung mit seinen Leistungsbereichen und Produkten in ihrem jeweiligen absatzmarktpolitischen Wettbewerbsumfeld. Die Erfolgsfähigkeit der Vertriebsfunktion ist hierbei von zentraler Bedeutung. Eine Due Diligence des Vertriebsbereichs kann u. U. aus der Commercial Due Diligence ausgelagert und separat bzw. exklusiv durchgeführt werden, dann spricht man von einer Sales Due Diligence (nachfolgend kurz »SDD«).

Eine separate SDD wird dabei entweder aus Kostengründen durchgeführt (eine vollständige Commercial Due Diligence kostet, selbst bei kleineren Unternehmenstransaktionen mit einstelligen Millionenbeträgen als Kaufpreis, schnell 100.000 EUR und mehr) oder weil der Käufer bereits über eine sehr gute Informationslage des Geschäftsmodells, der Branche oder der Wettbewerbsintensität des Zielunternehmens verfügt (z. B. weil er als sogenannter strategischer Käufer in der gleichen Branche tätig ist und einen Wettbewerber aufkaufen möchte) und damit auf eine vollständige Commercial Due Diligence nicht angewiesen wäre.

Die SDD kann dabei als eine Querschnittsanalyse betrachtet werden, die sich aus Komponenten einer Financial (z. B. wegen der Analyse von Umsätzen nach Kunden) und einer Commercial (z. B. wegen der Einschätzung der zugrunde liegenden Salesstrategie) Due Diligence speist.

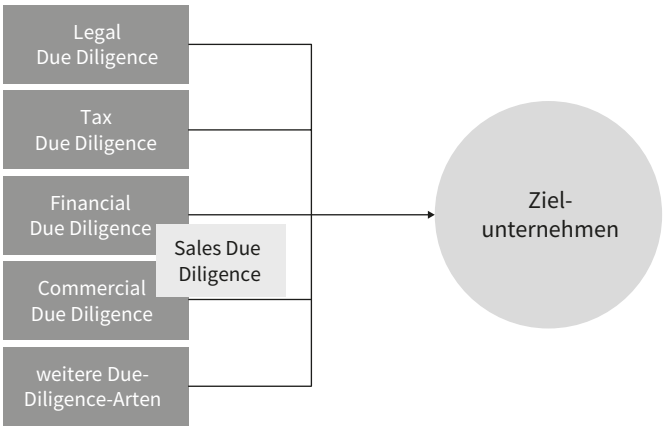

Abb. 1: Sales Due Diligence im Due-Diligence-Kosmos

Doch wie genau sollte man an eine SDD herangehen und welche Informationen benötigt man vom Unternehmensverkäufer? Als wesentlicher Bestandteil der SDD sollte neben der Analyse diverser Unterlagen, Dokumente und Informationen, insbesondere ein fokussierter (ein bis zwei Tage) Sales Workshop zusammen mit dem Verkäufer und seinen Beratern, stattfinden. Darüber hinaus kann (sofern der Verkäufer diesem zustimmt, was in der Praxis häufig problematisch ist), eine anonyme Kundenbefragung im Rahmen der SDD mit durchgeführt werden, über die man ein direkteres und »ungeschminktes« Kundenfeedback erhalten kann.

Die Vorarbeiten für eine SDD inkludieren dabei die Erstellung einer Unterlagenanforderungsliste, Fragelisten für den Workshop sowie die Ausarbeitung eines Fragebogens zur Ermittlung des Kundenfeedbacks.

Je nach Größe des Zielunternehmens und Ausgestaltung der SDD (wenn eine SDD durch einen Berater durchgeführt werden soll, dann definiert der Auftraggeber einer SDD in einem sogenannten »Scope of Work«, was genau er analysiert haben möchte; somit kann es vorkommen, dass nicht die gesamte unternehmensweite Salesfunktion betrachtet wird, sondern nur ausgewählte Bereiche) kann eine solche Liste sehr umfangreich oder auch nur sehr kompakt sein. Wesentlich bei der Erstellung ist dabei, sich von vornherein genau zu überlegen, was man über die Salesfunktion im Detail erfahren möchte und welche Unterlagen und Informationen hierbei helfen würden.

Sales Due Diligence Projekt: XXXX Stand: XX.XX.2021
Anforderungs- und Frageliste Mandant: XXXX GmbH Bearbeiter: XXXX

Lfd.-Nr.	Anfrage / Frage	Angefordert	Erhalten	Von	Kommentar / Rückfrage
1	Ist ein CRM System im Einsatz? Wenn ja, welches CRM System ist im Einsatz (Screenshot)?				
2	Welche weiteren IT-Systeme sind im Sales-Bereich im Einsatz?				
3	Gibt es ein standardisiertes Vertriebscontrolling? Wie ist dieses aufgebaut?				
4	Auszüge der Vertriebscontrollingberichte der letzten 3 Jahre sowie aktuellster Vertriebscontrollingbericht.				
5	Musterverträge (Rahmenverträge, Projektverträge, Wartungs- und Servicevertrage, Abrufverträge)				
6	Kundenübersicht (der Top-10 Kunden) mit Umsätzen / Anzahl Aufträgen / Anzahl Anfragen der letzten 3 Jahre sowie zum aktuellen Status				
7	Beispiele für: Angebotsvorlagen, Vorkalkulationen, Standardtexte, kaufmännische Bedingungen				
8	Wie ist das Unternehmen im Bereich Social Media aufgestellt (Website, Xing, LinkedIn, Facebook etc.)				
9	Beschreibung eines typisierten Kundengewinnungsprozesses				
10	Arbeitsverträge der Sales-Mitarbeiter (auch für ausgeschiedene Mitarbeiter der letzten 3 Jahre)				
11	Incentivierungsvereinbarung der Sales-Mitarbeiter (auch für ausgeschiedene Mitarbeiter der letzten 3 Jahre)				
12	Gibt es regionale Aufteilungen je Sales-Mitarbeiter? Wenn ja, wie sind diese aufgeteilt?				
13	Falls relevant: Churn-Rate über die letzten 3 Jahre				
14	Verträge mit Handelsvertretern, Agenturen, externen Sales-Beratern, sonstige Absatzmittler				
15	Darstellung der aktuellen Pricing-Strategie				
16	Letzte (anonymisierte) Besuchsberichte der aktuellen Top-5 Kunden (Bestand und Neukunden)				
17	Beispiele für Marketing- und Werbeunterlagen				
18	Übersicht über die wesentlichen Wettbewerber mit einer Einschätzung zur Positionierung und Gefahr				

Abb. 2: Beispiel für eine Unterlagenanforderungs- und Frageliste

Um diesen Informationsbedarf zu segmentieren, kann die SDD in Teilbereiche runtergebrochen werden. Die wesentlichen Teilbereiche einer SDD lassen sich dafür in die vier nachfolgenden Segmente unterteilen:

Abb. 3: Teilbereiche der Sales Due Diligence

Um bei der SDD einem strukturierten Prozess zu folgen, empfiehlt es sich, die Teilbereiche nacheinander zu analysieren und sich dabei von den Tools über die Prozesse und das Thema Personal und Organisation und erst zum Schluss dem Thema der Salesstrategie des Zielunternehmens zu widmen. Dies hat auch den Vorteil, dass man sich bei (manchmal durchaus auch hitzigen) Gesprächen mit dem Unternehmensverkäufer (und ggf. seinen Beratern) nicht in unnötig lange strategische Diskussionen verfängt. Denn die drei anderen Bausteine sind wesentlicher für eine gute Salesfunktion

in einem Unternehmen. Daher sollten Defizite hier schnellstmöglich vor dem Kauf aufgedeckt werden.

Im Bereich Tools sollten insbesondere die nachfolgenden Fragen durch die SDD beantwortet werden:

- Gibt es im Zielunternehmen ein CRM? Wenn ja, welche Funktionen bietet es?
- Gibt es im Einsatz befindliche ACD-Lösungen (z. B. automatische Anrufverteilung, Anrufsteuerung etc.)?
- Welche weiteren IT-Systeme werden als Unterstützung im Vertrieb eingesetzt?
- Gibt es ein standardisiertes Vertriebscontrolling und wie ist es aufgebaut (z. B. nach Ländern, Kundengrößen oder -arten, Produkten etc.)?
- Analyse der Kundenbasis: Gibt es ABC-Analysen der Kunden (Umsatz je Kunde, Entwicklung Umsatz je Kunde, Aufträge je Kunde etc.)? Wie haben sich diese über einen Zeitraum von drei Jahren entwickelt?
- Wie hoch ist das Volumen an jährlich bearbeiteten Anfragen und Angeboten (jeweils in Euro und Stück) und wie hoch ist die Auftragserteilungsquote (englisch »hit rate«)?
- Gibt es (optisch ansprechende) und inhaltlich logische Vorlagen wie z. B. Angebotsvorlagen, Vorkalkulationen, Standardtexte, einheitliche kaufmännische Bedingungen, die den Angeboten beigefügt werden?
- Gibt es eine Website und ist sie aus vertrieblicher Sicht sinnvoll aufgebaut?
- Gibt es Kunden- und Servicehotlines und Chatbots? Wie ist das Unternehmen im Bereich Social Media (Xing, LinkedIn, Facebook) aufgestellt und gibt es sogar ggf. einen Webshop oder Ähnliches?
- Welche sonstigen Marketing- und Werbeunterlagen gibt es im Unternehmen?

Im Bereich Prozesse sollte die SDD bei der Einschätzung der folgenden Fragen und Themen weiterhelfen:

- Wie werden Neukunden gewonnen (Kaltakquise, Ausschreibungen etc.) und wird z. B. eine regelmäßige und standardisierte Bonitätsprüfung von Neukunden durchgeführt?
- Wie stellt sich ein typisierter Kundenbestellprozess dar?
- Wie lange dauert ein typischer Neukundenprozess?
- Gibt es dezidierte Pre- und After-Sales-Prozesse (und -Produkte)?
- Landen Kundenanfragen an eine zentrale Stelle immer nur bei ausgewählten Personen im Unternehmen (z. B. dem jetzigen Firmeninhaber) oder ggf. sogar in ganz anderen Funktionsbereichen wie z. B. der Konstruktion?
- Wie werden Angebote erstellt und freigegeben? Wie werden sie nachverfolgt?
- Woran wird festgemacht, ob ein potenzieller Kunde ein ernsthaftes Kaufinteresse hat?
- Was sind die wesentlichsten Arten von Verträgen mit Kunden (Rahmenverträge, Projektverträge, Wartungs- und Serviceverträge, Abrufverträge, Kombinationen davon)?

- Welche regionalen oder internationalen Besonderheiten gibt es aus Sicht des Vertriebs bei gewissen Kunden bzw. Ländern und wie wird bis heute auf diese Besonderheiten reagiert?
- Gibt es ein regelmäßiges (proaktives) Kundenfeedback?
- Werden z. B. regelmäßig aussagekräftige und auswertbare Besuchsberichte durch die Vertriebler erstellt?

Im Bereich Personal & Organisation sollten insbesondere die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie viele Mitarbeiter (ggf. unterteilt nach Außen- und Innendienst, Remote-Teams) gibt es im Bereich Vertrieb des Zielunternehmens?
- Wie werden diese Mitarbeiter vergütet und incentiviert? Werden sie überhaupt incentiviert?
- Wie lange sind die Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen und gibt es ggf. eine untypisch hohe Fluktuation (auch zu Wettbewerbern)?
- Gibt es festgelegte Salesregionen/Umsatzgrößen/Anwendungsbereiche nach Mitarbeitern und wie werden Kunden auf die (aktiven) Vertriebler aufgeteilt?
- Gibt es Handelsvertreter und Agentennetzwerke und wie werden diese gesteuert?
- Wie lange bräuchte (qualifiziertes) neues Personal schätzungsweise für die sogenannte Ramp-up-Phase (damit ist die Anlaufphase gemeint, ab der ein neuer Vertriebsmitarbeiter voll eingearbeitet und einsatzfähig ist)?
- Werden externe Partner im Bereich Sales eingesetzt (z. B. Leadgeneratoren, externe Berater, sonstige »Absatzmittler«)?

Im Bereich Strategie werden die Fragen deutlich komplexer und sind in der Regel nicht in einfacher Form zu beantworten. Dennoch sollte Ihnen der Verkäufer (zumindest zu einem Teil) die nachfolgenden Fragestellungen beantworten können:

- Welchen generellen Ansatz verfolgt das Unternehmen im Bereich Vertrieb? Gibt es überhaupt eine erkennbare und klare Salesstrategie?
- Hat das Unternehmen eine Einschätzung über den gehaltenen Marktanteil und die Höhe des gesamten Marktpotenzials?
- Welche geografischen Merkmale der Sales-Strategie gibt es?
- Wie ist die Kundenzufriedenheit einzustufen, wie wird diese gemessen und wie wird auf Beschwerden reagiert?
- Wie hat sich die Neukundengewinnung über den Betrachtungszeitraum der Due Diligence entwickelt? Wie hoch sind ggf. die Churn-Rates (deutsch »Abwanderungsquoten«)?
- Welche Informationen über den Wettbewerb und deren Salesansatz gibt es (z. B. Preisaggressivität)?
- Muss regelmäßig/häufig nach dem ersten Angebot rabattiert werden?
- Welche Ziele werden dem Vertrieb im Bereich Neukundenakquise vorgegeben?
- Werden »Altkunden« regelmäßig kontaktiert und »reaktiviert«?

- Welchen Einfluss haben die Themen Digitalisierung, Industrie 4.0, IoT etc. auf das Unternehmen und was wurde dort unternommen?
- Zu guter Letzt: Fragen Sie einfach mal nach, wie in der Coronapandemie 2020/2021 die vertrieblichen Aktivitäten ausgesehen haben.

Für die Durchführung einer SDD, die Durchführung einer (anonymen) Kundenbefragung sowie die Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung eines SDD Workshops hat es sich in der Praxis bewährt, neben (ausgewählten) eigenen Salesmitarbeitern ggf. auch spezialisierte Unternehmensberater zu involvieren. Gerade bei größeren Unternehmenstransaktionen in stark wettbewerbslastigen Branchen und bei saleslastigen Geschäftsmodellen kann durch etablierte Berater noch ein Benchmarking mit Best-Practice-Lösungen integriert werden, worauf in diesem Beitrag aber aufgrund der Komplexität nicht weiter eingegangen wird.

Das Ergebnis – der Sales-Due-Diligence-Bericht und seine Verwendung

Die Ergebnisse der SDD werden in der Regel in einem Due-Diligence-Bericht zusammengefasst und sollten dem Käufer die Möglichkeit geben, frühzeitig den (Post-Merger-Integration-)Arbeitseinsatz im Bereich Sales einzuschätzen, ggf. notwendige Personalmaßnahmen frühestmöglich abzusehen und notwendige Investments im Bereich Sales (z. B. für ein CRM) in der Businessplanung, die der Kaufpreisfindung und -finanzierung zugrunde liegt, zu antizipieren.

Neben dem Auftraggeber für die SDD gibt es häufig weitere Adressaten für den SDD-Bericht, dazu gehören z. B. Finanzierungspartner und Führungskräfte des Unternehmenskäufers, Behörden und im Worst Case möglicherweise sogar Gerichte, nämlich dann, wenn aus einer schiefgelaufenen Unternehmenstransaktion nachfolgende Rechtsstreitigkeiten resultieren. Dementsprechend ist die Erstellung eines solchen Berichts häufig sehr zeitaufwendig und wird mehrfach durch den Ersteller überprüft. Zusätzlich ist noch zu beachten, dass externe Due-Diligence-Berater meistens eine Haftung für ihre Arbeitsergebnisse gegenüber dem Auftraggeber übernehmen müssen. Daher ist eine saubere, stringente, nachvollziehbare und optisch ansprechende Aufarbeitung der SDD in einem gut strukturierten Bericht essenziell.

Lessons Learned

1. Bei Unternehmenstransaktionen besteht für den Käufer häufig eine Informationsasymmetrie, die sich auch auf die Vertriebsfunktion des Zielunternehmens bezieht. Um diese Asymmetrie aufzuheben, sollten Käufer eine Due Diligence

durchführen. Teil dieser Due Diligence sollte immer auch die Sales Due Diligence sein (stand-alone oder als Teil der Commercial Due Diligence).

2. Im Idealfall beinhaltet die Sales Due Diligence einen Workshop mit dem Unternehmensverkäufer und ermöglicht die Durchführung einer anonymen Kundenbefragung (in der Praxis aber durchaus schwierig umsetzbar, wenn der Verkäufer dies nicht wünscht).
3. Die Sales Due Diligence sollte die vier Teilbereiche Tools, Prozesse, Personal/Organisation und Strategie der Salesfunktion durchleuchten. Dort aufgedeckte Defizite sollten (wenn möglich) im Rahmen der Kaufpreisfindung (z. B. für die Anschaffung eines CRM) berücksichtigt werden.
4. Es kann sinnvoll sein, neben eigenen (Sales-)Mitarbeitern auf spezialisierte Unternehmensberater für die Sales Due Diligence zurückzugreifen. Diese verfügen häufig über hohes Sonderwissen, was die Einschätzung der Vertriebskompetenz vereinfacht und die Interpretierbarkeit der Einschätzung ermöglicht.
5. Das Ergebnis der Sales Due Diligence wird in einem aussagefähigen Bericht zusammengefasst und dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Häufig gibt es noch weiterführende Adressaten für diesen Bericht, wie etwa Finanzierungspartner des Unternehmenskäufers oder Behörden.

Hinweise zum Autor

THOMAS KNAUFF

Thomas Knauff ist Geschäftsführer der 1CTec Group GmbH aus Aachen (www.1ctec.de) und verantwortet in dieser Position u. a. M&A-Projekte.
Nach dem Berufseinstieg in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft folgten Stationen als Senior Consultant in einer auf Due-Diligence-Leistungen spezialisierten Beratungsgesellschaft, als Investmentmanager in einem Private-Equity-Haus und als Commercial Director/Prokurist eines international tätigen Sondermaschinenbauers.