

Titelthema

Familienunternehmen

Marktführer und ihre Konzepte

Special

Mergers & Acquisitions

Nischenstrategien
Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

Diverse Erfolgsfaktoren
Große Namen im Mittelstand

Neue Erbschaftsteuer
Kapitalanlage & Vermögen

Zehn Kardinalfehler beim Verkauf

Vorbereitung ist alles

Jeder erfolgreiche Unternehmensverkauf basiert auf professioneller Vorbereitung. Bevor Gespräche mit potentiellen Erwerbern beginnen, muss der gesamte Verkaufsprozess systematisch vorausgedacht und das Unternehmen fit für den Verkauf gemacht werden. Nur so ist ein zügiger Ablauf zu optimalen Konditionen garantiert, bei dem das Unternehmen nicht am Markt »zerredet« wird. Andernfalls drohen Preisabschläge oder gar das Scheitern der Verhandlungen. Trotzdem werden immer wieder zehn Kardinalfehler gemacht.

1. Keine Klarheit über die Ziele der Transaktion ▶ Die persönlichen Ziele des Unternehmers und die Ziele eines Verkaufs sollten klar definiert werden. Steht ein möglichst hoher Kaufpreis an erster Stelle oder sind andere Ziele wie die Kontinuität der Unternehmensführung oder die Zuführung von Wachstumskapital ebenso wichtig? Ohne klare Ziele kann der gesamte Verkaufsprozess in die falsche Richtung gehen.

2. Emotionale Bewertung des Lebenswerks ▶ Unrealistische, am Markt nicht durchsetzbare Preisvorstellungen sind eine häufige Ursache für das Scheitern von Verkaufsgesprächen. Eine Unternehmensbewertung auf Basis eines Mehrjahresplans (die gegebenenfalls Synergieeffekte möglicher Erwerber einschließt), schafft einen realistischen Erwartungshorizont und hilft später bei der Argumentation, um die eigenen Preisvorstellungen durchzusetzen.

3. Keine interessante Verkaufsstory ▶ Potentielle Käufer wollen und müssen für die Perspektiven des Unternehmens begeistert werden. Eine interessante, inhaltlich konsistente Verkaufsstory muss sorgfältig entwickelt werden (Informationsmemorandum) und sollte die relevanten Informationen für verschiedene Käufergruppen (Wettbewerber, angrenzende Branchen, Finanzinvestoren) enthalten.

4. Schlechte Aufbereitung der Unternehmensdaten ▶ Die kurz- und mittelfristige Planung muss qualitativ hervorragend auf-

bereitet sein. Daher sollte eine konsistente Planung entwickelt werden, die einer kritischen externen Überprüfung standhält. Andernfalls wird es dem Käufer später leicht gemacht, den Unternehmenswert durch (stichhaltige) Argumente zu mindern.

5. Unvorbereiteter Beginn von Gesprächen ▶ Wenn Verkaufsgespräche unvorbereitet begonnen werden, gerät der Verkäufer später schnell in die Defensive, da er nicht »lieferfähig« ist (z.B. fehlende Unterlagen und Verträge, Gesellschafterbeschlüsse). Um bis zum Schluss die Oberhand im Verkaufsprozess zu behalten, müssen die Vorbereitungen abgeschlossen und alle Prozess-Schritte durchdacht sein, bevor Interessenten kontaktiert werden.

6. Keine Prozess-Steuerung ▶ Einzelgespräche ohne systematisches Vorgehen, etwa um den Unternehmenswert am Markt zu »testen«, führen meist in die Sackgasse und rufen Branchengerüchte hervor. Optimale Konditionen sind nur in einem Wettbewerb mehrerer Käufer in einem bestens koordinierten Prozess zu erzielen. Die Käufersuche sollte verschiedene Käufermotive berücksichtigen (Markt-, Technologiezugang, starke Marke etc.) und vor allem nicht nur die »offensichtlichen« Käufer umfassen. Es gilt also, über den Tellerrand hinauszuschauen und auch ausländische Unternehmen sowie Unternehmen mit komplementären Technologien/Kunden oder aus angrenzenden Branchen zu berücksichtigen.

7. Keine wertorientierten Strukturen ▶ Gewachsene Strukturen zur Schaffung von Abschreibungspotential oder stillen Reserven wirken oft wertmindernd, da sie das

wahre Ertragspotential des Unternehmens verschleiern. Die Vorbereitungszeit ist zu nutzen, um ohne negative steuerliche Folgen wertorientierte Strukturen zu schaffen.



Felix Regehr



Kai Sessinghaus

8. Keine Trennung von Unternehmens- und Privatphase ▶ Die Entflechtung des Unternehmens und der Privatseite durch Trennung der Immobilien vom Betriebsvermögen, Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen, Freistellung aus Bürgschaften etc. sollte in der Vorbereitungsphase angegangen werden, um spätere zeitliche Engpässe zu vermeiden.

9. Schlechtes Timing ▶ Der Zeitplan ist so zu wählen, dass Unternehmen im Verkaufsprozess einen soliden Aufwärtstrend erleben. Betriebe, die sich - warum auch immer - in einem Abschwung befinden, sind dagegen oft nur schwer oder zu schlechten Konditionen veräußerbar. Gutes Timing bedeutet, aus einer Position der Stärke zu verkaufen.

10. Beratungsresistenz ▶ Mangelnde oder falsche Vorbereitung lässt sich später im Verkaufsprozess nur schwer korrigieren. M&A-Berater sollten demnach rechtzeitig, also bereits in der Vorbereitungsphase eingebunden werden und nicht erst, wenn Gespräche mit Interessenten festgefahren sind oder in eine falsche Richtung laufen.

Fazit ▶ Jeder einzelne Euro, der ganz bewusst in die optimale Vorbereitung eines systematischen Verkaufsprozesses investiert wird, hat zu einem späteren Zeitpunkt unmittlerbar wertbildenden Charakter. ■

*Felix Regehr und Kai Sessinghaus,
Partner Capeo Consulting AG, München*