

Mit diesem vierteljährlich erscheinenden Kurzbrief wollen wir Unternehmenseigentümer über wichtige Aspekte des Unternehmensverkaufs informieren.

Thema ist diesmal die **Reaktion des Unternehmers auf Avancen von Kaufinteressenten**.

Typisch ist der Fall des mittelständischen Unternehmers, der die Avancen von Kaufinteressenten als besondere Wertsschätzung für sein Unternehmen empfindet und frohen Mutes unvorbereitet in die Verhandlungen geht. Er übersieht dabei ein paar K.O.-Kriterien, wovon zwei besonders hervorgehoben werden müssen. K.O.-Kriterium 1: Die mangelnde Vorbereitung - Vorbereitung heißt vor allem auch, das Unternehmen für einen Käufer transparent machen und für den Verkauf „herrichten“ - führt oft dazu, daß die Gespräche in der Folge abgebrochen werden. K.O.-Kriterium 2: Selbst wenn die Gespräche weitergehen, hat der Unternehmer das Problem, daß er nur mit einem Interessenten verhandelt, der das Objekt der Begierde - oft im Zuge einer Schnäppchenjagd - so preiswert wie möglich bekommen möchte. Alleine diese beiden Dinge haben es insofern in sich, als ein Verkauf - von Zufällen abgesehen - nicht stattfindet oder zumindest die Erwartungen nicht erfüllt.

Für langjährig am Markt tätige Berater und Vermittler beim Unternehmensverkauf ist erstaunlich, wie verständnislos mancher Unternehmer beim Verkauf vorgeht - es fehlt ihm oft nicht nur das Verständnis für die Voraussetzungen eines gelungenen Unternehmensverkaufs, sondern vor allem auch das Verständnis für die Interessenslagen und Kalküle von potentiellen Käufern. Je erfolgreicher der Unternehmer ist (bzw. je stärker von seinem Erfolg eingenommen), desto ausgeprägter tritt dieser - oft an Borniertheit grenzende - Mangel an Verständnis in Erscheinung.

Wir sind fest davon überzeugt, daß die Vorbereitung des Unternehmensverkaufs eine unabdingbare Sache ist - genauso wichtig wie das Schaffen von Wettbewerb unter mehreren Kaufinteressenten. Und beides muß man sich erarbeiten, es fällt leider nicht vom Himmel. Das richtige Vorgehen heißt: Agieren statt Reagieren und dabei professionell vorbereiten sowie umsetzen.

Das Fehlen einer im Vorfeld vorgenommenen marktorientierten Bewertung des Unternehmens zeigt auch, warum vermutlich weit mehr als die Hälfte der Unternehmensverkäufer mit deutlich überzogenen Preisvorstellungen zur Sache gehen. Auch ein immer noch anzutreffendes Substanzwertdenken führt zu einem „Non-Event“, da Käufer überwiegend Erträge bzw. Ertragspotentiale im Visier haben und für „teure“ Substanz nicht zu zahlen bereit sind. Und was überhaupt nicht funktioniert ist der Versuch, dem Käufer Probleme zu verkaufen.

Seiler & Partner ist ein M&A Intermediär, dessen Partner - vor dem Hintergrund langjähriger leitender Banktätigkeiten - seit 1989 beim Kauf und Verkauf von Unternehmen (Mergers & Acquisitions) sowie bei der Kapitalstrukturierung und -beschaffung (Corporate Finance) beraten und vermitteln. Dabei haben wir uns auf kleine und mittlere Unternehmen festgelegt. Hier erbringen wir Leistungen vergleichbar mit jenen der Investmentbanken für Großunternehmen.

Dr. Karl Seiler

Neulich gehört: Im Wein liegt die Wahrheit, im Schnaps der Trost.